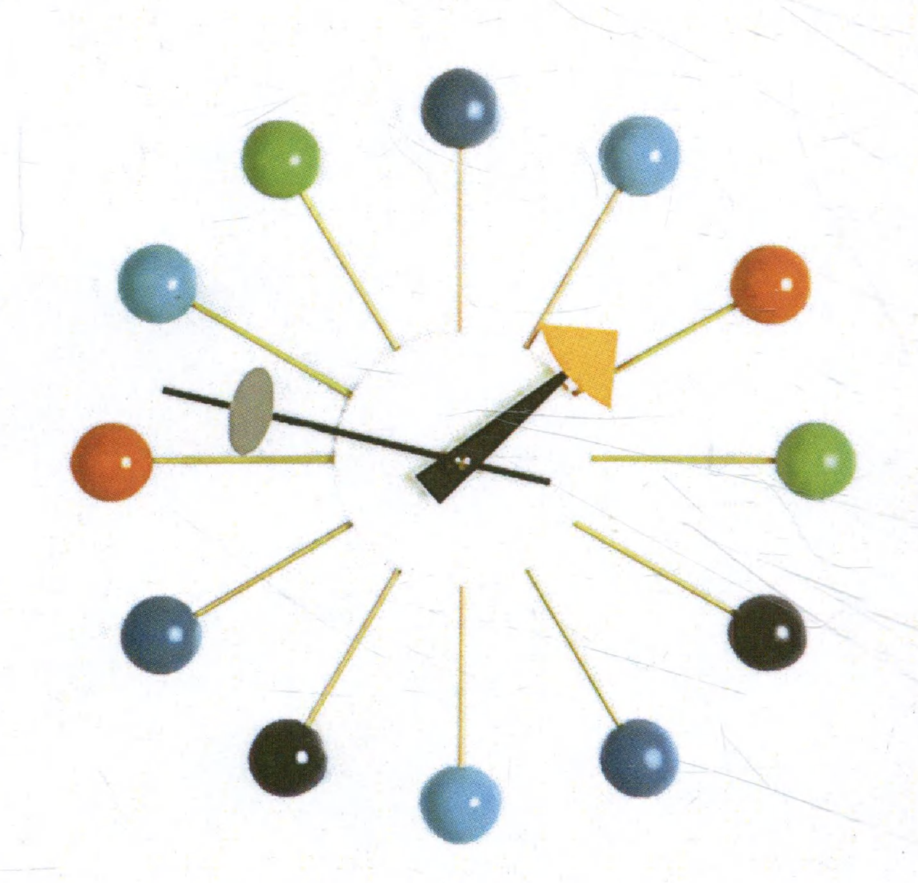
# إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي

الدكتورة

نوال عبد الكريم الأشهب





# إدارة الوقت

# بالمفهوم الاستراتيجي

# إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي

د. نوال عبد الكريم الأشهب

الطبعة العربية
2015م




دار امجد للنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/4/1772)

658.4093

الأشهب، نوال عبد الكريم

إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي/نوال عبد الكريم الأشهب
عمان: دار امجد للنشر والتوزيع، 2014

( )ص.

ر.إ.: 2014/4/1772
الواصفات: /إدارة الوقت //إدارة الأعمال// الاستراتيجية

ISBN:978-9957-5846-72 ردمك



---




**دار أمجد للنشر والتوزيع**

جوال :
٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٣٢
٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢
٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠

هاتف: ٤٦٥٢٢٧٢ ٠٠٩٦٢٦
فاكس: ٤٦٥٣٣٧٢ ٠٠٩٦٢٦

dar.almajd@hotmail.com
dar.amjad2014dp@yahoo.com

**عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث**

## تمهيد

نحن نخسر كثيراً عندما نهدر ثرواتنا ومواردنا لكن الخسارة تكون أفدح عندما نهدر حياتنا بأيدينا وهو ما يحدث عندما نهدر الوقت، الذي عرفه بعض الباحثين بأنه المادة التي صنعت منها الحياة.

والوقت مورد فريد متاح بالتساوي أمام كل البشر بغض النظر عن أية صفات خاصة وهو يسير دائما بسرعة محدودة وثابتة ولكن يبدو أنه لا يوجد شخص لديه الوقت الكافي وربما أننا لا نستطيع أن نكتشف أو نصنع وقتا أكثر فإنه ينبغي علينا أن نحافظ على الوقت المتاح لنا وأن نستثمره على أفضل نحو ممكن وبأكثر المناهج فعالية.

إن كل المنظمات تسجل بعناية مواردها المادية والبشرية في سجلات الملكية والحوزة لكنها ابداً لا تسجيل أهم هذه الموارد – المورد – الذي لا يعوض – وهو الوقت وبما أن الوقت لا وممارسات إدارة الوقت عرضية ومتساهلة وغير جادة.

ويبدو الشعور بالوقت قاسماً مشتركا في كل نشاطات يوم العمل سواء عملت من التاسعة صباحا إلى الخامسة مساء أو من السابعة مساء إلى منتصف الليل ، ومع ذلك

## بالمفهوم الاستراتيجي

تؤكد الدراسات التى اجريت فى هذا الشأن أن احساسنا بقيمة الوقت ما زال ضعيفاً وأن جزءا كبيراً من الوقت المخصص للعمل يضيع هدراً كما أن الكثير من الوقت يضيع دون استفادة حقيقة منه أو استثمار جاد له.

فما معنى الإدارة الإستراتيجية؟ وما هي العلاقة بين الإستراتيجية والوقت؟ وكيف تطبق الإدارة الإستراتيجية على الوقت وتنظمه؟ وما هو مغهوم إدارة الوقت ومجالاته وكيفية تطبيقه؟

هذه التساؤلات وغيرها الكثير سيجيب عنها الكتاب بأسلوب علمي ومنهجي من خلاصة ما توصلت إليه أحدث الدراسات في مجال الإدارة والوقت.

# الفصل الأول

# مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

**أولا: تطور الإدارة الإستراتيجية :**

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت إهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخير من القرن العشرين وذلك إستجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة . وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي إرتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ، إلا أنها إمتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها .

وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة ، وبسبب ضرورة الإستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الإستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدى إهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل ( السياسية ، الإقتصادية ، الإجتماعية ، الفنية ، القانونية ، ...) إلى إستبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك

الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .

**ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية :**

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية ، حيث يعرفها Ansoff ، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها : " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها " .

أما Strickland & Thampson فقد عرفا الإدارة الإستراتيجية بأنها : " رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، وإختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

وعرف كل من جوش وجلويك Jauch & Glueck الإدارة الإستراتيجية بأنها : " الخطة الموحدة ، المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة . وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة " .

## بالمفهوم الاستراتيجي

أما كوين Quinn فقد عرف الإستراتيجية بأنها : " الأنموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام " .

كما عرف دركر Drucker الإستراتيجية بأنها : : عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية ، وتوفير المعلومات اللازمة ، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال "

مهام الإدارة الإستراتيجية :

من التعاريف السابقة نستنتج أن بعضها قد أكد على أنموذج أو صيغة للتخطيط ، بينما عرفها القسم الآخر بأنها مجموعة من القرارات تتخذ وفقاً لموقف معين تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، أي ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة .

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي :

- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .

■تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .

■تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .

■تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .

■إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .

■تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة .

■تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد ، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد ، الهياكل التنظيمية ، التكنولوجيا ، وأنظمة التحفيز .

■تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية .

**ثالثا: أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال :**

إن هدف أي منظمة من المنظمات هو البقاء والإستقرار والإستمرار والنمو ، وإن الأهداف السابقة لاتتحقق إلا بوجود إدارة فاعلة تستطيع أن تحقق هذه المطالب.

## بالمفهوم الاستراتيجي

وقد كان لتوجه المنظمات نحو التخطيط الإستراتيجي علاقة كبيرة بنجاح هذه المنظمات ، حيث إتضح أن المنظمات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا المفهوم . وكذلك توصلت الدراسات التي أجراها الباحثون الإداريون أمثال : أنسوف ، وهارولد و برت ، إيستلك ماكدونالد وغيرهم ، إلى أن المنظمات التي تمارس التخطيط الإستراتيجي تتفوق على تلك التي لاتمارسه ، وتزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية عندما تعمل منظمات الأعمال في بيئة متغيرة .

وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد ، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل :

1. التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية : حيث أن عصرنا هو عصر السرعة، كما أن ظاهرة التغير هي السمة الجوهرية للعقود القريبة الماضية والعقد الحالي.
2. تدعيم المركز التنافسي لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية .

3. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة حيث يتم إستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم وإحتياجات المنظمة .

4. زيادة دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل .

5. توفير فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة .

6. المساهمة في التوجه للإهتمام بالمعرفة كقوة إستراتيجية .

7. مواجهة التحديات لتي تواجه المنظمات وإنتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمنظمة .

التوجه الإستراتيجي ( رسالة المنظمة وأهدافها ) .

**1** - رسالة المنظمة :

توضح رسالة المنظمة الغرض أو المبرر الأساسي لوجودها والغرض منها، وتحاول رسالة المنظمة الإجابة على السؤالين التاليين : ماهو مجال عمل المنظمة ؟، وماهي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً ؟ ، ولابد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم وأن تتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم ، وأن تتكون من فقرة واحدة تصف سبب وجود المنظمة وأهدافها وأعمالها وانشطتها ، كما يجب أن يصل مضمون الرسالة إلى العاملين والمتعاملين مع المنظمة . فرسالة شركة

الإتصالات السعودية على سبيل المثال هي " حياة أسهل، وهي تتضمن الهدف من وجود هذه الشركة ألا وهو تسهيل الحياة على المتعاملين معها حيث أنها توفر لهم الإتصال بجميع مناطق العالم بسهولة ويسر وبأرخص الأسعار وبأسهل الطرق ومن أي منطقة من مناطق المملكة .

**2 - تحديد الأهداف :**

الأهداف هي النتيجة النهائية المطلوب تحقيقها من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الإستراتيجيات المخططة ،وتحدد الأهداف مالذي يجب إنجازه ومتى وماهي الكمية .

خصائص الرسالة الناجحة :

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً .
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها .
- تنسجم مع إستراتيجيات وسياسات المنظمة .
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة.
- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها .
- متكاملة .
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة .
- تتضمن الإعتراف بالمسؤولية الإجتماعية .

- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع .

- تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

- تتطلع إلى المستقبل ولاتنسى الماضي .

تحليل بيئة العمل

مفهوم التحليل الإستراتيجي :

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات ، كذلك تشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة .

**1. التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية الكلية ( الفرص والتهديدات):**

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الإقتصادية، وعوامل البيئة الإجتماعية والثقافية ، وعوامل البيئة التكنولوجية ، والعوامل الديموغرافية ، وعوامل البيئة السياسية والقانونية ، عوامل البيئة الدولية والعالمية .

إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة ، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف

على جانبين رئيسيين يمثلان نقطة الإرتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المنظمة وهما:

- الفرص التي يمكن للمنظمة إستغلالها .
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها .

**أ – عوامل البيئة الإقتصادية :**

تعتبر العوامل الإقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال . وتتمثل العوامل الإقتصادية بمعدل الفائدة ، مقدار النمو الإقتصادي ، الميزان التجاري ، معدلات التضخم ، السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح ، والرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة ، .....

**ب – عوامل البيئة الإجتماعية والثقافية :**

تتضمن العوامل الإجتماعية التقاليد ، والقيم ، وإتجاهات وثقافة المجتمع ، توقعات المجتمع للأعمال ، الأعراف الإجتماعية ، الثقافة والتعليم والتدريب والخبرات ، أنماط السلوك الإنساني ، .....

ج – عوامل البيئة التكنولوجية :

نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، أصبح لزاماً على المنظمات متابعة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتبط بأعمال المنظمة .

إن الرغبات المتغيرة للمستهلكين ، وتزايد المنافسة ، وظهور تقنيات جديدة تدعو الإدارة العليا إلى تقديم منتجات جديدة بتقنيات حديثة ، وإلا فإنها سوف تعرض نفسها للمخاطرة بسبب الإبقاء على تقديم المنتجات الحالية، مما قد يعرضها للفشل والخروج من السوق .

د – العوامل الديموغرافية :

إن العوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات ، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات ، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات . وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن ، أو تغير مستوى الدخل ، أو تغير التركيبة العمرية للسكان ، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .

**هـ - عوامل البيئة السياسية والقانونية :**

تؤثر القرارات الحكومية في الإختيارات الإستراتيجية للمنظمات ، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل ، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى. ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المصانع الوطنية ، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المنظمات المستوردة . فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المنظمات ، أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات لمنظمات أخرى .

وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المنظمة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية .

**و – عوامل البيئة الدولية والعالمية :**

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، المنازعات الإقتصادية الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية ، التطورات التكنولوجية السريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

## 2. التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس ( البيئة الخاصة الخارجية ):

تعرف الصناعة بأنها مجموعة المنشآت أو المنظمات التي تقدم خدمات ومنتجات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة ، ولها القدرة على تقديم منتجات بديلة لكل المنظمات .

إن مهمة المدراء الإستراتيجيين هي تحليل طبيعة الصناعة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة بغية وضع إستراتيجية للمنظمة تتلاءم وتلك الصناعة وتنسجم مع أهدافها .

وإن تحليل بيئة الصناعة يساعد على فهم بيئة عدم التأكد ، وتوفير الدلالات لإستخدام الأساليب الكمية من أجل إتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة . ويمكن تصنيف بيئة الصناعة إلى نوعين كما يلي :

- البيئة الساكنة ( الستاتيكتية ) / البسيطة : أي البيئة الصناعية المحيطة بالمنظمة والتي تتصف بالثبات النسبي والبساطة ، وفي ضوء ذلك تستطيع المنظمة أن تتنبأ بالمستقبل بشكل جيد ، حيث أن عملية التنبؤ تعتمد على تحليل الأعمال الماضية والحالية ، كما أن ثبات وإستقرار البيئة يتطلب الإستمرار بالعمل بالإستراتيجية العمل الحالية ، حيث أن طبيعة الأسواق والمنافسين وجميع القوى الصناعية مستقرة وبسيطة.

- البيئة النشطة ( الديناميكية ) والمعقدة : تتسم مثل هذه البيئة بالتغيير المستمر والتعقيد ، كما أن الإستراتيجيات الحالية المتبعة قد لاتصلح نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الصناعة مما يتطلب من الإدارة العليا وضع سيناريوهات متعددة لما يحتمل أن يكون عليه الموقف في المستقبل .

**3 - تحليل قوى التنافس في بيئة الصناعة :**

إن تحديد قوى التنافس تمثل أهمية كبيرة في صناعة الإستراتيجية . ويعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيسياً لتحليل الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء ومدى فاعليتهم وتأثيراتهم في السوق ، وكذلك تحديد المنافسين الضعفاء ، وكيفية التغلغل والنمو في الأسواق التي يعملون فيها . ويعتبر مدخل بورتر من المداخل الرئيسية لتحليل القوى التنافسية في الصناعة، حيث إقترح بورتر نموذج القوى الخمسة للتنافس ، أو مايسمى أيضاً بمحددات الربحية في الصناعة .

يؤكد بورتر على أنه يجب على المنظمات أن تركز إهتمامها وأنشطتها على خمسة قوى، حيث أن لكل واحدة من هذه القوى تأثير على نجاح المنظمة، وهذه القوى هي :

1. المنافسة بين الشركات القائمة .
2. التهديد بدخول منافسين جدد .
3. التهديد بالمنتجات البديلة .

4. قوة التفاوض عند المشترين .

5. قوة التفاوض عند المجهزين .

6. التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية :

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية ، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة ، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة ، كما يساعد في تجنيب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي ، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي .

إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي ، ثقافة المنظمة ، العوامل التسويقية ، العوامل الإنتاجية ، عوامل إدارة الموارد البشرية ، العوامل المالية

أ - الهيكل التنظيمي : التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة

بمختلف مستوياتها الإدارية . وأهم الأسئلة التـي تتطلـب الإجابـة عليهـا لتحليـل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي :

1. هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؟ .
2. هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية ؟ وماهي أسباب ذلك ؟ .
3. هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف ؟ .
4. هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات ال في المنظمة ؟ وهل يتفق مع إحتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة ؟ .
5. ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي ؟
6. هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟.
7. هل هناك ضعف في الإتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي ؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة ؟.
8. إلى أي مدى يتم الإستفادة من تفويض السلطة ؟.
9. هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء إستراتيجيين ناجحين ؟.

ب – ثقافة المنظمة : تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة ، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن ، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن .

وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي :

1. هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟ وماهي أولويات أهداف المنظمة ؟ .
2. إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الإستثمار ؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية ؟ أم ماذا ؟ .
3. هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية ؟ .
4. هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة؟ .
5. هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟
6. هل تملك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على إكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية ؟.

7. ما مدى إنتشار اواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟ .

جـ - العوامل التسويقية : تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي :

1. تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة .
2. إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبون .
3. الإهتمام بنتائج المزيج التسويقي .
4. مدى فعالية أساليب الإتصال مع المستهلكين .
5. القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية .
6. مدى كفاءة رجال البيع .
7. القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة .

د – العوامل الإنتاجية : تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات ، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية .

ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية :

1. هـل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟
2. هـل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟
3. هـل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة؟.
4. هـل مواقع الإنتاج قريبية من الأسواق ومن طرق المواصلات ؟.
5. هـل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ هـل المباني ملائمة للصناعة ؟
6. هـل التغذية العكسية للمعلومات فعالة ؟
7. هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية ، وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة ؟ .
8. هـل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور ؟
9. هـل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستديمة ؟

هـ– عوامل إدارة الموارد البشرية : تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفوءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة ، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل مايلي :

1. هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة .
2. هـل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة ؟

3. هل سياسات الإختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة ؟

4. هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة ؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة ؟

5. هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية ؟

و – العوامل المالية : يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي . ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي :

1. القدرة على زيادة رأس المال ( قصير الأجل ، طويل الأجل ، القروض ، حق الملكية ) .

2. مستوى الموارد ومدى تعددها .

3. تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين .

4. العلاقة مع المستثمرين ، المقرضين ، حملة الأسهم .

5. مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة .

6. حجم الموارد المالية .

7. كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية .

8. الإيرادات والتدفقات النقدية .

9. رأس المال العامل ، المرونة والمكونات .

10. جودة الرقابة على المخزون .

تحليل سلسلة القيمة :

ويهدف إلى التعرف على الأوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة ، وإمكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية ( أقل التكاليف، وتميز في الإنتاج والتركيز ) .

تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة :

تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين . وذلك مثل المستوى التنظيمي ، طبيعة العمل، نوعية الخبرات، الوحدة أتنظيمية التي ينتمي إليها ، على سبيل المثال ، كلما إرتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد إهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد ، وقل إهتمامه بالإعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم . علاوة على ذلك ، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى .

وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الإعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم . وهناك عدة طرق للتقييم ، منها : أسلوب عقد الإجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة ، أسلوب المراجعة الإدارية ، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة.

1. عقد الإجتماعات الدورية : يتم في هذه الإجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقويم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة ، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة .

2. أسلوب المراجعة الإدارية : وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية ، الإنتاجية ، الموارد البشرية ، التمويلية ، ....إلخ ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها ، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها .

3. أسلوب تحليل النسب : أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر ، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين . والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل : التسويق ، الإنتاج ، الأفراد ، المالية ، ... إلخ .

4. أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة :

وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرىٰ في نفس الصناعة .

تحديد الموقف الإستراتيجي

يقع علىٰ الإدارة الإستراتيجية مهمة تحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة وذلك لمعرفة ماهي الإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها إنسجاماً مع إمكانات المنظمة الداخلية ( القوة والضعف ) ومواقفها الخارجية ( الفرص والتهديدات ) .

ويتحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT .

نموذج تحليل مصفوفة (SWOT )

| تقييم البيئة الداخلية / تقييم البيئة الخارجية | نقاط القوة | نقاط الضعف |
|---|---|---|
| | ----------- ----------- | ---- ------- ------------ - |
| الفرص ---- -------- -- ----- | (1) إستعمال نقاط القوة وإستثمار الفرص المتاحة | (2) معالجة نقاط الضعف وإستثمار الفرص المتاحة |

| - - - - - - - | (إستراتيجيات هجومية) | (إستراتيجيات علاجية) |
|---|---|---|
| التهديدات<br>- - - - - - - - - - -<br>- - - -  - - -<br>- - - - - - - - - - | ( 3 )<br>إستعمال نقاط القوة<br>وتقليل التهديدات<br>( إستراتيجيات<br>دفاعية ) | ( 4 )<br>تقليل نقاط الضعف<br>وتقليل التهديدات<br>( إستراتيجيات<br>الكماشة ) |

تحليل الفرص والمخاطر SWOT : وهو اختصار لـ:

Strength, Weakness, Opportunities & Threats ، ويعتبر تحليل SWOT أداة مفيدة لفهم عمل المنظمة من الداخل والخارج . حيث يأخذ تحليل نقاط القوة والضعف بالاعتبار العوامل الداخلية للمنظمة ، ويصنف كل عامل من هذه العوامل كعامل قوة أو ضعف بالنسبة لها ..

كما يهتم تحليل الفرص والمخاطر SWOT بالبيئة الخارجية للمنظمة في محاولة للتركيز على اتجاهها في المستقبل ..

نستطيع من خلال هذا التحليل أن نفهم الفرص المتوفرة لنا والتي يمكن أن تكون على شكل تكنولوجيا جديدة أو تطوير البنية التحتية التي يمكن أن توسع قاعدة الزبائن .. فهو يسمح ببناء قوة المنظمة وخلق فرص جديدة للوصول لمزيد من الزبائن . وهو مهم أيضا لأخذ المخاطر بعين الاعتبار مثل الـ "Feed-back" التي تأتي من البيئة الخارجية. ويجاوب على كثير من الأسئلة حول ما هي المخاطر الكبرى التي سوف تواجهها المنظمة الآن وخلال الأعوام الخمس القادمة ؟ وهنا نعرف أننا يجب مراقبة هذه المخاطر التي سوف تواجهها المنظمة بشكل مستمر للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها .

إن إختيار الإستراتيجية يستمد أساساً من نتائج تقييم مصفوفة SWOT، وإن المنظمة التي تضع خطة إستراتيجية ولم تأخذ بعين الإعتبار أهمية العناصر الرئيسية للمصفوفة سوف تعرض نفسها للخطر .

**1 – تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية :**

- القوة : هي الأشياء أو الخصائص المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل ، مثل الموارد المالية ، الكفاءات الإدارية ، إنخفاض تكاليف الإنتاج ، ......

- الضعف : هو بعض الأشياء أو الخصائص التي تدل على نقص أو ضعف في إمكانيات المنظمة بحيث تجعلها غير قادرة على التنافس ، مثل ضعف الموارد المالية والبشرية ، ضعف شبكة التوزيع ، معدل الدوران العالي للعاملين ، .....

**2 – تعريف الفرص والتهديدات الخارجية :**

- الفرص : هي تلك الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن إستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة ، وكثير من الفرص قد لاتتكرر بحكم الإرتباط بالعامل الزماني أو المكاني .

- التهديدات : هي الأحداث المحتمل حصولها في المستقبل ، والتي إذا ماحصلت فسوف تؤثر سلباً على أداء المنظمة ، مثل دخول منافسين جدد ، أو نمو قوة التفاوض لدى المشترين أو الموردين ، ومثل تغير أذواق المستهلكين ، ...

**3 – تحليل مصفوفة SWOT :**

إن تحليل المتغيرات الأربعة للمصفوفة يساعد على تحليل الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية ( الفرص والتهديدات ) مع أنشطة الإدارة الداخلية ( القوة والضعف ) ، وفي ضوء النتائج يتبن لنا الإستراتيجيات التي يتوجب العمل بها .

ويمكن تلخيص هذه الإستراتيجيات طبقاً للآتي :

- إستراتيجيات هجومية : وتهدف لإستغلال الفرص ، وتستخدم عند وجود فرص متاحة بالإضافة إلى نقاط قوة كبيرة.

- إستراتيجيات علاجية : وتهدف لتصحيح نقاط الضعف الداخلية في المنظمة عند وجود فرص كبيرة لايمكن إستغلالها بسبب نقاط الضعف الموجودة .

- إستراتيجيات دفاعية : وتهدف للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بالمنظمة ، وتستخدم عند توفر نقاط قوة وبوجود تهديدات محيطة .

- إستراتيجيات إنكماشية : وتهدف للتقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية .

الإختيار الإستراتيجي

الإختيار الإستراتيجي هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الـذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية . ويتضمن القـرار التركيـز على بعض البدائل المنتقاة ، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعـة مـن الأدوات التي تساعد في إعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملاءمة . وتستلزم عملية الإختيـار نوعاً من التفكير والتحليل الإستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التـي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضييق عدد تلك البـدائل ، و تقليص الخيارات أمام المدراء لإتخاذ البديل المناسب .

يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء وإعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب.

نماذج تحليل محفظة الأعمال :

1. نموذج مجموعة بوسطن الإستشارية : وهو أهم وأكثر النماذج قبولاً وإتفاقاً، ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما :

البعد الأول هو المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية، أما البعد الثاني أو المحور العمودي فهو نمو السوق .

إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الإستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقويم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تملك الفرص للنمو ، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة ، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديد.

**أ – المربع الأول : علامات الإستفهام ؟**

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتصف بدرجة نمو عالية في الصناعة وحصة سوقية منخفضة ، وتمثل معظم الأعمال وهي في بداياتها ، وعلى المدراء الإستراتيجيون إتباع إحدى البدائل الإستراتيجية التالية :

1. إحدى إستراتيجيات النمو لتعزيز المركز التنافسي . وزيادة الحصة السوقية.

2. إتباع إحدى إستراتيجيات الإنكماش ، أي المحافظة على الحصة السوقية مـع تخفيض معدل نمو السوق.

3. إتباع إحدى إستراتيجيات الإستقرار النسبي ، أي الإحتفـاظ بمعـدل نمـو عال مع تأمين تدفق نقدي عالي.

ب – المربع الثاني : النجوم *

وهي وحدات أعمال أو منتجات تتمتع بإرتفاع معدل النمـو ، وكـذلك إرتفـاع في الحصة السوقية . وعلى المنظمة أو وحدة الأعمال إتباع إحـدى إسـتراتيجيات النمـو والتوسع لغرض المحافظة على المركز التنافسي القوي والإبقاء على الموقع الريـادي في السوق الذي يسمح بمزيد من الإستثمارات والنمو .

جـ – المربع الثالث : إدرار النقدية ( البقرة )

وهي وحدات الأعمال او المنتجات التي تتمتع بحصة سـوقية كبـيرة وتـدر مبـالغ نقدية كبيرة وأرباحاً عالية وتتمتـع بمركـز تنافسي قـوي ، وإنخفـاض في الإنفـاق والتكاليف ، ولكنهـا تتصـف بمعـدل نمـو للسـوق بطـيء أو مـنخفض أوآخـذا بالتدهور . والإستراتيجيات المناسـبة للمنظمـة أو وحـدات الأعـمال في مثـل هـذه الحالية هي التي تسعى إلى خلق تدفق نقدي كبير للمنظمة مما يسـاعد في الـدخول في مجالات عمل جديدة ومتعددة ، أو لدعم الوحدات أو المنتجات التي تقـع في موقـع الإستفهام أو النجومية .

د – المربع الرابع : الوضع المضطرب ( الكلب )

تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في هذا المربع بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو صناعي منخفض في السوق . وتتميز تلك الوحدات أو المنظمات التي تقع في مثل هذا المربع بالإنخفاض الكبير في حجم المبيعات ، إنخفاض الأرباح ، وقد يكون هناك خسائر مادية وتدني في سمعة المنظمة ، وبالتالي إقبال ضعيف من المستهلكين على منتجات هذه المنظمة . وتتبع المنظمات التي تتصف بمزايا هذا المربع إحدى إستراتيجيات الإنكماش المتعددة مثل إستراتيجية الحصاد أو إستراتيجية التصفية أو إستراتيجية الهندرة .

المضامين الإستراتيجية لمصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :

تهدف مصفوفة محفظة جماعة بوسطن إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المنظمة أو وحدات الأعمال في ضوئها الحصول على موارد نقدية من أجل إستخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نسبة نمو وأعلى ربحية للمنظمات في المستقبل .

جوانب القوة في مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :

1. الإهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية .
2. تساهم في معرفة المنظمة فيما إذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملة .

3. القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصـفوفة واحـدة ذات بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية ، ومقسمة إلى أربعة مربعات .

4. تساعد في إختيار الإسـتراتيجية الملائمـة لحصـة السـوق في ظـل معـدلات النمو.

نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن الإستشارية :

1. نموذج مبسط لايحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها بالحسبان .
2. يهمل هذا التقسيم الأسواق التي تتصف بالأسواق ذات النمو المتوسط .
3. المنتجات أو الخدمات المميزة لاتكون الحصة السوقية فيها مهمة .
4. قد تتميز المنظمات ذات الحصة السوقية المنخفضة بأرباح عالية ومركز تنافسي قوي .
5. مزايا التكلفة المنخفضة لاتقترن بالحصة السوقية العالية . أو التكنولوجيا المتقدمة ، بل قد يكون العكس من هذا .
6. لايمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق .
7. غرابة الأسماء والمصطلحات في المصفوفة

نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك :

وهي نموذج محفظة أعمال طورتها ماكنزي للإستشارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك ، وذلك لتفادي نقاط الضعف في مصفوفة جماعة بوسطن. وتتألف مصفوفة ماكنزي من شكل يحتوي على تسعة مربعات موزعة على بعدين ، يمثل البعد الأفقي فيها قوة الأعمال أو المركز التنافسي، بينما يمثل البعد الرأسي فيها جاذبية الصناعة . ويستفاد من هذين البعدين بالحكم على قوة محفظة اعمال المنظمة أو وحدات الأعمال .

| علامات إستفهام | فائزون | فائزون |
|---|---|---|
| خاسرون | متوسط | فائزون |
| خاسرون | خاسرون | منتجي أرباح |

مرتفع

متوسط

منخفض

ضعيف متوسط قوي

قوة الأعمال / المركز التنافسي

ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي : قوية ، ومتوسط ، وضعيفة .

نموذج مصفوفة هوفر :

وهي مصفوفة أنشأها هوفر لـتلافي العيـوب التـي رافقـت مصـفوفتي بوسـطن، وماكنزي . وتتكون هذه المصفوفة (مصفوفة تطور المنتج / السوق) من 15 مربعا ، تعكس مراحل تطور المنتج / السوق . وتحتوي المصفوفة على متغـيرين رئيسـيين ، المحور الأفقي يمثل المركـز التنافسي لوحـدة الأعـمال ، والمحـور العمـودي يمثـل المراحل المختلفة لتطور المنتج/ السوق .

مرحلة النمو الأولي

(النشوء)

مرحلة النمو

مرحلة الركود

الخفيف

مرحلة النضوج

مرحلة التدهور (الإنحدار)

ضعيف متوسط قوي

( المركز التنافسي )

تقويم نماذج تحليل محفظة الأعمال :

**أ - إيجابيات نماذج تحليل محفظة الأعمال بما يلي :**

1. وسيلة مهمة لتحليل وحدات أعمال المنظمة أو منتجاتها .
2. وسيلة مرئية .
3. تساعد على تخصيص الموارد بطريقة أفضل .
4. تساعد على تصميم إستراتيجيات فاعلة وملائمة للموقف .

**ب - سلبيات نماذج تحليل محفظة الأعمال :**

1. تعتمد إلى إفتراضات تحتاج للتدقيق ، وذات طابع خاص .
2. تعتمد على التقدير الشخصي عند تقييم النمو أو المركز التنافسي.
3. تأثيراتها تشمل جميع الوظائف .
4. لاتأخذ بعين الإعتبار التحالفات بين المنظمات .
5. لاتهتم بالعوامل الإدارية في المنظمة .

العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الإختيار الإستراتيجي :

إن إختيار الإستراتيجية الملائمة يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية عبر إستخدام نماذج تحليل محفظة الأعمال لقيمة كل بديل إستراتيجي .

ولغرض نجاح عملية الإختيار الإستراتيجي ، لابد للإدارة الإستراتيجية في المنظمة من مراعاة عدد من العوامل المحددة للنجاح ، من بينها تمسك المنظمة بتنفيذ

الإستراتيجية السابقة أو الحالية ، وإتجاهات ذوي القوة والنفـوذ في المـنظم، وتحديـد درجة المخاطرة المقبولة ، إضافة إلى عوامـل الوقـت ، والمـوارد المتاحـة في المنظمـة إن كانت مادية أو بشرية .

## صياغة الإستراتيجية

الإستراتيجية مصطلح يعبر عن نماذج التصرفات ومداخل الأعمال التي تستخدمها الإدارة لتحقيق الرضا للعملاء ، وتدعيم وتحسين حصتها ومكانتها السوقية ، وتحقيق أهدافها التنظيمية .

والإستراتيجية هي أداة الإدارة لتحقيق التوافق مع بيئتها ، ومن ثم تأكيد بقاء التنظيم ونموه وإستقراره في الأجل الطويل .

وتعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية ، وتمتلك المنظمات الكبيرة ثلاثة مستويات من الإستراتيجية ، وهي : إستراتيجية المنظمة ، وإستراتيجية الأعمال ، وإستراتيجية الوظيفة أو النشاط .

1- إستراتيجية المنظمة :

وتتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الإتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة إستثماراتها أو منتجاتها . وتعكس إستراتيجية المنظمة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المنظمة ، تدفق الموارد المالية وغير

المالية من وإلى الأقسام ، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح ، المداخل التي يمكن للمنظمة إستخدامها لزيادة العائد على الإستثمار . وتأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي :

▪ إستراتيجية الإستقرار : أو مايسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود ، وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة ، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيزعلى ماتقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية .

▪ إستراتيجية النمو : وهي الإستراتيجية التي تتبنى النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة .

▪ إستراتيجية التقلص أو الإنكماش : وهي الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنياً ، ولابد من إتباع إستراتيجية إنكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني .

2 – إستراتيجية الأعمال :

إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة ، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً ومجموعة من المتنافسين ورسالة ، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد ، التي تعمل في

صناعة واحدة تعتبر وحدة أعمال بسبب كينونتها وأهدافها ، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح . وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام ، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها ، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم .

وتأخذ إستراتيجية الأعمال ، أو ماقد يعبر عنه بالإستراتيجية التنافسية عدة أشكال ابرزها إستراتيجية القيادة في التكلفة ، وإستراتيجية التميز( التنويع)، وإستراتيجية التركيز :

أ – إستراتيجية القيادة في التكلفة : تتبع المنظمات أو وحدات الأعمال هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة للسوق ، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل ، أو لقطاع معين من السوق بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح .

وأهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة :

1. وجود طلب مرن للسعر والكميات المطلوبة .
2. نمطية المنتج .
3. خلق حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي .

4. إستخدام أحادي للسلعة من قبل المشترين .

5. ضعف الإمكانيات المالية لإجراء التبديل للسلعة من قبل المشتري.

6. تقديم منتج اساسي دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف.

7. إستخدام مواد أولية زهيدة الثمن لاتؤثر على جودة المنتج .

8. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسطاء .

9. الإستغناء عن الأنشطة ذات التكلفة العالية .

10. إستخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة حجم المبيعات .

**وأهم المخاطر الأساسية لإستراتيجية قيادة التكلفة هي :**

1. قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .

2. إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .

3. سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .

4. تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين والتي تتطلب البحث عن طرق وأعمال جديدة .

ب – إستراتيجية التميز : وتعني هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو مواصفات

خاصة مميزة ، أو خدمات مابعد البيع . وهذا التميز يجعل المنظمة تفرض الأسعار التي تراها مناسبة ، وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها .

**أهم المزايا التنافسية لإستراتيجية التميز :**

1. خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج ، مما يحمي المنظمة من المنافسين.
2. سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي .
3. التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول .
4. زيادة قوة المنظمة في مواجهة المنافسين .
5. إشباع لرغبات وحاجات المستهلك .

**أبرز المشاكل التي قد تنتج عن تطبيق إستراتيجية التميز :**

1. صعوبة الحفاظ على الميزة التنافسية على المدى الطويل .
2. إرتفاع تكاليف المنتجات المتميزة مما يؤدي إلى بحث المستهلك عن البدائل الرخيصة .
3. القدرة على تقليد المنتج المميز بسهولة .
4. التبدلات التي تطرأ على أذواق المستهلكين .

ج – إستراتيجية التركيز : وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوقالمستهدف ، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم ، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل . وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الإستفادة

من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة ، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات ، أو خدمة العملاء .... إلخ بسبب التركيز على التمايز . لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز ، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة ، وإستراتيجية التركيز مع التمايز :

1. التركيز مع خفض الكلفة : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج ، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق ، أو على مجموعة من المشترين ، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل ، وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

2. التركيز مع التمايز : وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل ، أو إلى مجموعة من المستهلكين دون غيرهم . وفي حالة إستخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها .

**المشاكل التي ترافق تطبيق إستراتيجية التركيز :**

- تعدد القطاعات السوقية لا يسمح بنجاح إستراتيجية التركيز .

- التغيرات السريعة في أذواق المستهلكين ، وفي التكنولوجيا .

- البحوث المستمرة للمنافسين لخرق اسواق المنظمة بمنتجات تشبع طلبات المستهلكين .

3. الإستراتيجيات الوظيفية : يقصد بإستراتيجية الوظائف بالمدخل الذي يركز على المجالات الوظيفية في المنظمة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجيات المنظمة ووحدات الأعمال التابعة لها من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة . مع الإنباه إلى أن المجالات الوظيفية متعددة ومتداخلة مع بعضها البعض ، وهذا يعني أنه لايمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف .

ويمكن تقسيم الإستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى أنواعاً سبعة هي إستراتيجيات : الشراء ، الإنتاج والعمليات الإنتاجية ، التمويل ، البحث والتطوير ، الموارد البشرية ، التسويق ، وأخيراً إستراتيجية نظم المعلومات .

أ – إستراتيجية الشراء وإدارة المواد : تتعامل إستراتيجية الشراء بصفة اساسية مع المواد الخام والأجزاء ، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة.

ولغرض تبني إستراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن مايلي :

- معلومات تتعلق يالأسواق ، الموردين ، المنافسين ، التغيرات التكنولوجية التي قد نؤثر على وظيفة الشراء .

- علاقات جيدة مع الموردين الـذين لـيهم مـواد بجـودة عاليـة واسـعار تنافسـية وإستمرارية في التوريد.

- مؤشرات دوران المخزون ، الكلفة ، أداء الجودة والخدمة .

- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجـالات التنسـيق مـع المجـالات الوظيفية الأخرى ، كالتمويل ، التصنيع ، التسويق ، ... إلخ .

ب – إستراتيجية إدارة الإنتـاج والعمليـات : إن الهـدف الرئيسي لوظيفـة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها مـن أجـل زيـادة القيمـة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الإستراتيجيات تساهم في إختيـار إحداها أو أكثر بما يتلاءم مع الظروف الداخلية والخارجيـة للمنظمـة ، وأهـم هـذه الإستراتيجيات مايلي :

▪ إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل : إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء ، التكامل الأفقي والعمودي،إستراتيجية التمركز ، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش

▪ إستراتيجيات التشغيل : مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية ، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية .

▪ إستراتيجيات التخطيط والرقابة : الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية ، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة .

▪ إستراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد .

إدارة الجودة الشاملة :

تعد الجودة الشاملة معيار حقيقي لنجاح الإنتاج ، والجودة الشاملة ليست هي تلك الأشياء التي يتم قياسها ، ولكنها مدخل كلي لأداء العمل تحتوي على الملامح التالية :

1) ضرورة التركيز على طلبات المستهلك .
2) إلتزام القيادة العليا بتأكيد الجودة .
3) عمال الإنتاج مؤهلين ومتمكنين من أداء أعمالهم .
4) تكامل الأداء في كل المنظمة .

جـ - إستراتيجية التمويل : تسعى الإستراتيجية المالية إلى تحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن إتخاذ أفضل القرارات والتصرفات المالية التي تساعد المنظمة أو وحدة الأعمال على تنفيذ إستراتيجيتها .

كما يمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمنظمة ميزة تنافسية من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة ، والمرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم المالي الكافي لإستراتيجية الأعمال . كما أن إستراتيجية التمويل تحاول عادة تعظيم القيمة المالية للمنظمة ، والإستراتيجية المالية الناجحة هي التي تحاول تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم أو الإلتزامات مع المحافظة على التدفق النقدي أو السيولة الكافية للمنظمة أو وحدة الأعمال .

د – إستراتيجية البحث والتطوير : ينبغي على جميع المنظمات إعتماد إستراتيجية البحث والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

وتعتمد إستراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة ، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر .

هـ – إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية : تعتبر إستراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة ، الإختيار ، والتعيين، والتدريب ، والنقل ، والترقية ، والحوافز ، وتقييم الأداء وغيرها.

وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للشركة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة . كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة . وبغرض خفض التكلفة ومساعدة الشركة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع إستراتيجية الخفض في التكلفة عن طريق إستخدام العمالة المؤقتة ، كما أنها تهتم ايضاً بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة.

و – إستراتيجية التسويق : يقصد بإستراتيجية التسويق بالإستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج ، التسعير ، البيع والتوزيع لهذا المنتج ، وتتضمن هذه الإستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية مثل إستراتيجية تنمية السوق ، إستراتيجية تنمية المنتج ، إستراتيجية الترويج ، إستراتيجية التسعير.

■ إستراتيجية تنمية السوق : تساعد المنظمة على الحصول على حصة سوقية أكبر ، وتنمية اسواق جديدة للمنتجات الحالية .

■ إستراتيجية تنمية المنتج : يساعد المنظمة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة ، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة .

■ إستراتيجية التسعير : تساعد المنظمة على زيادة حصتها من السوق ، كما تساعد على مواجهة المنافسين ، وأيضاً على تحديد كمية الإنتاج ، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الإستثمار ، وخلق حالة من التوازن بين أهداف المنظمة وبين جماعة المستهلكين .

■ استراتيجية التوزيع : وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد على تصريف وبيع منتجات المنظمة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الإعتبار مبدا الكلفة الأقل / التميز .

■ إستراتيجية الترويج : وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المنظمة ، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر اساسية أهمها الإعلان ، الدعاية والنشر ، البيع الشخصي ، تفعيل نشاط المبيعات .

ز – إستراتيجية البحث والتطوير : وتتعامل إستراتيجية البحث والتطوير مع التحسين والتطوير والإبتكار سواء في المنتجات أو العمليات الإنتاجية . وتتعامل مع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة ، سواء عن طريق العمل الذاتي أو عن طريق التحالف مع شركات أخرى لديها الإمكانيات المتاحة في البحوث والتطوير .

**التنفيذ الإستراتيجي**

بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المنظمة والأعمال والوظائف ، وكذلك بعد إختيار البديل الإستراتيجي المناسب ، فإنه يكون منطقياً أن توضع الإستراتيجية في موضع التنفيذ . وتعد عملية التنفيذ هي المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية .

ويعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات . وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي ، السياسات التنظيمية ، نظام المعلومات ، الأفراد ، القيادة ، نظام المكافآت والتعويض ، نظام الإتصالات ، نظام التخطيط ، ونظام التقويم والرقابة .

إن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على :

- البناء التنظيمي المناسب . حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية.
- التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات .

- وجود نظام تحفيز ملائم . للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم
- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة . مثل البرامج والموازنة ، والإجراءات .
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

التقييم والرقابة الإستراتيجية

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لابد أن تشتمل على مايعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ماتم إنجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه إستراتيجياً .

يعتمد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج او الأهداف المرغوب تحقيقها ، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك .

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي :

1. مرحلة تحديد مايجب قياسه : يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة .
2. مرحلة وضع معايير الأداء : وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة . كما يجب أن تكون المعيير

للمخرجات النهائية بالإضافة إلى العمليات الوسيطة ، وهناك عدة أنواع من المعايير:

■معايير كمية مثل حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات ، حجم المبيعات ، حجم الأرباح .

■معايير نوعية مثل نسبة المردودات ، نسبة الإنتاج المعيب ، معدلات شكاوي العملاء ، درجة ولاء المستهلكين ، ... إلخ .

■معايير زمنية : مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع ، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

■معايير التكلفة : مثل إستخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور المديرين ، تكلفة الخدمات البريدية ، تكلفة نظام الحاسب الآلي ، ....

شروط المعيار الجيد :

■الواقعية : معايير مناسبة للواقع ، لامبالغة فيها .

■الإرتباط بالنشاط : المعيار الذي لايرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة .

■الدقة : محدد بدقة حتى لايصبح عرضة للتأويل أو التفسير بصورة غير مقبولة .

■المرونة : يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف .

■عدم المغالاة في عدد المعايير : حتى لاتتعقد العملية الرقابية .

3. مرحلة التقييم ( القياس والمقارنة ) : وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة ، بغرض تحديد الإنحرافات عن المعايير الموضوعة ، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصححيخية الملائمة في الوقت المناسب .

وللحصول على بيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية بصورة حقيقية يمكن إستخدام الأداتين التاليتين لتحقيق هذا الغرض :

▪ الملاحظة الشخصية : وتتم بتواجد المدير أو المسؤول عن النشاط بزيارة مواقع العمل ولو على فترات متباعدة للوقوف على سير العمليات .

▪ التقارير الرقابية : مثل :

1. تقرير الميزانية العمومية .
2. التقرير الشهري لحساب العميل .
3. تقارير المراجعين الداخليين .
4. التقرير السنوي عن حالة دوران العمل :

4. مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية : وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي ، وهي عملية أساسية وفعالة ، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها . وتواجه المسؤول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الإنحرافات ، ثم إختيار أنسب الطرق لعلاجها .

أ – تحديد أسباب الإنحراف : وتحدث بسبب إختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير . والإنحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الإنحرافات غير المقبولة أوالتي تجاوزت الحد المسموح به ، والتركيز على النقاط الإستراتيجية .

ب – عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة إنحراف معين ، يقييم كل بديل ويتم إختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة .

الأسئلة :

س1 : ماأهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال ؟ .

جـ 1 : تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرة وعدم التأكد ، والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف ، ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال .

س2 : عرف المصطلحات التالية :

أ – رسالة المنظمة .

ب – غايات المنظمة .

جـ – أهداف المنظمة .

جـ 2 :

1 – رسالة المنظمة : هي الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملاؤها وأسواقها ، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات عملياتها ، وأشكال ممارساتها .

2 – غايات المنظمة : غايات المنظمة هي النتائج النهائية التي ترغب المنظمة في الوصول إليها ، أي أن الغايات تعد أهدافاً عامة وشاملة تعكس ماترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد ، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح و النمو ، أو التوسع والمسؤولية الإجتماعية . ولهذا فهي ترتبط إرتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية ، ويجي أن يتم تحديدها تبعاً لذلك بواسطة الإدارة العليا. فالغاية مثلاً من إنشاء مصنع للحديد والصلب إنما تتمثل في تلبية إحتياجات السوق المحلي في مجالات التشييد والبناء والمساهمة في التطوير الصناعي .

3 – أهداف المنظمة : يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي . أي يقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة . وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل . من أمثلة الأهداف : مثلاً زيادة معدل المبيعات بنسبة 10٪ خلال 6 أشهر .

س 3 : حدد بورتر خمسة قوى لهيكل الصناعة وبيئة التنافس ، وضح نموذج بورتر .

جـ 3 : : يؤكد بورتر على أن المنظمات يجب أن تركز إهتمامها وأنشطتها على القوى التنافسية ، ودرجة شدة التنافس في الصناعة ، وهذه القوى خمسة وهي :

أ – شدة المنافسة بين الشركات القائمة .

ب – التهديد بدخول منافسين جدد .

ج – التهديد بالمنتجات البديلة .

د – قوة التفاوض عند المشترين .

هـ – قوة التفاوض عند المجهزين .

ويشير بورتر إلى أن إزدياد كل من هذه القوى يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية ، وتزيد الفرص عنها تنخفض قوة تأثير هذه القوى الخمسة على المنظمة .

س 4 : يعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة مرحلة مهمة من مراحل التحليل الإستراتيجي . وضح الأهمية النسبية لتلك المرحلة ، وما هو دورها في التحليل الإستراتيجي ؟

جـ4 : إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية ، وهي تحدد

مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة ، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة ، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة ، كما يساعد في تجنيب المؤسسة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي ، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي .

س 5 : يعتبر تحليل ( SWOT ) المرحلة النهائية للتحليل الإستراتيجية ، وضح الأهمية النسبية لتحليل (SWOT ) ودوره في تحليل الموقف الإستراتيجي للمنظمة؟ .

جـ 5 : يساعد تحليل مصفوفة ( SWOT ) بمعرفة الموقف الحقيقي للمنظمة ، ومعرفة عوامل القوة الداخلية وعوامل الضعف الداخلي ، كما تساعد بمعرفة الفرص الموجودة لإستثمارها في صالح المؤسسة ، ومعرفة التهديدات الخارجية لأخذ الحيطة منها وإجتنابها . ويساعد هذا الأمر في الوصول إلى ألإستراتيجيات العامة التي يمكن إتخاذها وتطبيقها في المنظمة .

س 6 : الإدارة العليا ليست مطلقة الحرية في الإختيار الإستراتيجي . علق على هذه العبارة في ضوء دراستك للإدارة الإستراتيجية ؟ .

جـ 6 : يعهد العديد من المنظمات بعملية إعداد الإستراتيجية إلى فريق من المـدير ين ، وكذلك بعض الأفراد من ذوي الخبرة في هذا المجال ، وذلك نظـراً لأن العديـد من القضايا الإستراتيجية تتجاوز الخطوط والفواصل الوظيفية التقليديـة ، وكـذلك لتعظيم الإستفادة من الخبرات والمهارات المتنوعة في المنظمة، إضافة إلى تـدعيم روح الإلتزام وضمان التأييد الكافي من كافة مواقع المسؤولية عند تنفيذ الإستراتيجية .

كما قـد يشـمل فريـق التخطـيط الإسـتراتيجيي ممثلـين عـن العمـلاء والمـوردين للمساعدة في تقييم ظروف السوق المستقبلية والمفاضلة بين الخيارات الإستراتيجية.

لقد أصبح من الشائع بالنسبة للعديـد مـن المـنظمات تكـوين فـرق مـن الأفـراد الداخليين والخارجيين للتعامل مع القضايا والمواقف الإسـتراتيجية المعقـدة ودعـم عمليات البحث عن حلول تتوافق مع حاجات العملاء ومتغيرات السوق وظروف البيئة الخارجية .

إن الفكرة السائدة بـأن صـناع الإسـتراتيجية هـم أولئـك الـذين يحتلـون مواقـع الصدارة في التنظيم يتحتاج إلى إعادة نظر ، حيث أنه في أحوال كثيرة تنبع المبـادرات الإستراتيجية والخيارات الجيدة من المستويات الإدارية الوسطى أو الدنيا .

س 7 : بين معنى الإستراتيجيات التالية :

- إستراتيجيات الإستقرار .
- إستراتيجية النمو ( التوسع ) .

- إستراتيجية الإنكماش .

جـ7 :

1) إستراتيجيات الإستقرار : أو مايسمى بإستراتيجية النمو المحـدود ، ووفقـاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تسعى للإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً مـن خلال التركيز على ماتقدمه بهدف تعزيز وتحسـين صـورتها التنافسـية . وتضـم عـدة إستراتيجيات مثل إستراتيجية الثبات النسبي وإسـتراتيجية التمركـز ، وإسـتراتيجية الربح ، وإستراتيجية التريث، وإستراتيجية الحركة البطيئة .

2) إستراتيجيات النمو: إستراتيجيات النمو هي الإستراتيجيات التـي تتبعهـا المنظمة لزيادة المبيعات والأرباح أو زيادة حصة السوق ، وأهم إستراتيجيات النمـو هي : إستراتيجيات التركيز ، إستراتيجيات النمو الداخلي ، إسـتراتيجيات التكامـل الأفقي ، إستراتيجيات التنويع الأفقي المـترابط ، إسـتراتيجية التنويـع الأفقـي غـير المترابط ، وإستراتيجية التكامل العمودي للأنشطة المترابطة ، وإستراتيجية التكامـل العمودي للأنشطة غير المترابطة ، وإستراتيجية الإندماج ، وغستراتيجية المشروعات المشتركة .

3) إستراتيجيات الإنكماش : وهي الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمـة عنـدما يكون أداء المنظمة أو وحدات الأعمال متدنياً ، والذي إذا ماإستمر فإنـه قـد يعـرض المنظمة للمخاطر . وتتضمن إستراتيجيات الإنكماش ‘دة أنـواع منهـا : إسـتراتيجية

التخفيض وإعادة التأهيل ، إستراتيجية التخلي ، إستراتيجية التحول، إستراتيجية التصفية .

س 8 : حدد أهم الإستراتيجيات العامة لوحدات الأعمال الصغيرة ؟. إشرحها بإيجاز ؟ .

جـ8 : هناك ثلاثة إستراتيجيات عامة تتناسب ووحدات الأعمال الصغيرة وهي:

▪إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة : أي إستراتيجية تخفيض التكاليف الإجمالية أثناء خدمة شريحة محددة من السوق .

▪إستراتيجية الحيز الصغير للتمييز : أي إستراتيجية إشباع حاجات محددة لشريحة معينة من السوق أو شريحة صغيرة من الزبائن .

▪إستراتيجية حيز الكلفة المنخفضة / التمييز : أي إستراتيجية تقديم منتجات أو سلع متميزة بشكل عال جداً ، وقادرة على إشباع رغبات وحاجات مجموعة منتخبة من الزبائن في حيز محدد من السوق .

س 9 : ماذا نقصد بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ؟ وماهي الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها ؟

جـ 9 : تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة ، مثل تخطيط العمالة والإختيار والتدريب والنقل والترقية والحوافز وتقييم الأداء وغيرها .

الإستراتيجيات التشغيلية المكونة لها هي :

- إستراتيجية التخطيط لإحتياجات الموارد البشـرية لجميـع المجـالات والأنشـطة الرئيسية للتخطيط .

- الإستراتيجيات المتعلقة بالإختيار والتعيين .
- إستراتيجية التدريب .
- إستراتيجية النقل والترقية والأجور والمكافآت للأفراد والعاملين .
- إستراتيجية تقييم الأداء للعاملين .

# الفصل الثاني

# أساسيات إدارة الوقت

أولا: مصطلحات ومفاهيم أساسية

1) مفهوم الإدارة وعناصرها الرئيسية ..

الادارة : Management تعرف الادارة بانها عملية تجميع ادوات الانتاج المختلفة ، رأس مال ، قوى عاملة ، موارد طبيعية ، واستغلالها بفاعلية وكفاءة ، لتحقيق الاهداف .

وهي نشاط انساني يهدف الى تحقيق افضل النتائج ، باستخدام الموارد المتوفرة .

وتعرف ايضاً بانها مجموعة من الانشطة المتميزة ، التي يتم توجيهها بفاعلية وكفاءة، لاستخدام الموارد المتاحة . لتحقيق هدف ، او مجموعة اهداف.

وهو علم نشاء مع نشوء الحضارات القديمة ، وبداية ظهور الحياة المدنية. منذ ايام الحضارة الفرعونية ، ومعجزتها القائمة الى اليوم ، وهي الاهرامات ، والتي تطلب بنائها سلسلة من الاعمال الادارية والهندسية المتشابكة ، لازلنا غير قادرين على فك طلاسمها ، وكانت الحضارة اليونانية ، واسهامات الفلاسفة ، في تعريف وتحديد شكل الدولة ، ورؤيتهم للحضارة والحياة والمعاملات المدنية.

وحدثنا التاريخ عن دووين فارس ، ونظم المراسلات ، التي اخذها عنهم المسلمون ، واضافوا اليها الكثير من العلوم ، حتى شيدوا حضارة تنويرية ، أضاء نورها ، ليل اوربا في عصورها المظلمة .

ولكن الادارة كمفهوم علمي متفرد ، له مدارسه ، ومذاهبه ، ونظرياته ، ومبادئه ، لم يظهر الابعد النهضة الصناعية ، في اوربا في القرن التاسع عشر .

كما نجم عن اتساع المشاريع ، بروز مبداء تقسيم العمل ، ورائد هذا المبداء هو ( فريدريك تايلور ) وهذا جعل العامل يتخصص في جزئية محددة من العملية الانتاجية ، مع حساب الوقت والحركة ، الامر الذي ساهم في سرعة الاداء والاتقان ، وزيادة الانتاج وهذا دعى بدوره ، الى وجود عمليات تنسيق ، وتنظيم ، وتخطيط ، ورقابة ، وتوجيه ، في كافة مستويات العملية الانتاجية .

واختلف علماء الادارة والممارسون لها ،في كونها علم ام فن ، ويرى اصحاب انها فن ، ان الادارة تتطلب مهارات ومواهب انسانية خاصة ، يتم تنميتها بالممارسة ، والخبرة المكتسبة .

لان الادارة تتعامل مع البشر ، الذين يختلفون في طباعهم ، وسلوكهم ، وردود افعالهم .

اما اصحاب راي ان الادارة علم فحجتهم هي ، ان الادارة هي علم استخدام الجهد الانساني ، حيث ان العلم يقوم على جمع المعلومات ، والبيانات، والملاحظات، وتنظيمها ، وتفسيرها ، بغرض الوصول الى حقائق ، وقوانين ، وقواعد ، عامة ، لتفسير الظواهر ، والتنبؤ بحدوثها وتعرف الادارة بانها الاستخدام الفعال ، والكفء للموارد البشرية ، والمادية ، والمالية ، والأفكار ، والوقت ، من خلال

العمليات الإدارية المتمثلة في ، التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، بغرض تحقيق الاهداف ، ونعني بالموارد هي :

- الموارد البشرية : الافراد الذين يعملون في المنظمة
- الموارد المادية : كل مايوجد في المنظمة من مباني واجهزة والات .
- الموارد المالية : كل الاموال التي تستخدم لتسيير الاعمال الجارية والاستثمارات طويلة الاجل .
- المعلومات والافكار : تشمل الارقام والحقائق والقوانين والانظمة .
- الوقت : هو الزمن المتاح لانجاز الاعمال

وظائف الادارة الرئيسية :

اولاً : التخطيط Planing

هو الاعداد المسبق لخطوات الاعمال ، للوصول الى الهدف وتنشاء الحاجة اليه، لندرة موارد المنظمة ، ووجود المنظمة في بيئة معقدة ومتشابكة ومن ميزات التخطيط الجيد والفعال ، ان يتصف بالمرونة ، ان يكون واقعياً، فلا يسرف في المثالية، ولا في التشاؤم ، خطواته تفصيلية ومحددة ، ان يغطي كل انشطة المنظمة، تتحدد فيه الفترات الزمنية ، والوقت المطلوب لانجاز الاعمال وهناك اصناف عديدة من التخطيط ، مثل التخطيط الاستراتيجي ، التخطيط التكتيكي، والتشغيلي ، وتخطيط الانتاج ، وتخطيط التسويق ، ... الخ .

ثانياً : التنظيم Organizing

هو أي عمل يتم به تحديد وظائف المنظمة ، وتشكيل ادارتها ، مثل ادارة الانتاج ، او الادارة المالية وتحديد اقسامها ، ومستويات علاقاتها ، بمعرفة حدود السلطة ، والمسئولية ، ونطاق الاشراف ، وطبيعة اصدار الاوامر من حيث كونها مركزية ، او لامركزية ومن فوائد التنظيم ، ان الاعمال يتم توزيعها بشكل انسيابي ، وعملي ، ويقلل من الازدواجية في الاختصاصات ويحدد العلاقات بين افراد المنظمة.

ثالثاً: التوجيه Diricting

هو ارشاد المرؤوسين ، خلال مراحل تنفيذ الاعمال ، لضمان تحقيق الاهداف بالشكل المطلوب ويشتمل التوجيه على ثلاثة عناصر اساسية هي القيادة ، الاتصال ، التحفيز وهو ضروري للمنظمة ، لضمان تحقق الاهداف بالشكل المخطط له ، وفي الوقت المتاح وتوظيف العلاقات التنظيمية بالطريقة التي تؤدي الى انسيابية الاجراءات الادارية .

رابعاً : الرقابة Controling

وهي تقييم الانشطة الادارية ، ومقارنتها بما هو مخطط لها ، وتحديد الانحرافات ، والتجاوزات ، بطريقة وصفية ، او كمية، لتحديد وسائل واساليب معالجة الاخطاء والانحرافات .

وتمر الرقابة بثلاث مراحل

- تحديد المعايير
- قياس الاداء
- مقارنة الاداء الفعلي بالمخطط
- تصحيح الانحرافات

ويمكن تصنيف الرقابة حسب اسس الزمن والمهلة الزمنية المخطط لها لسير العمليات ، او الجهة التي تقوم بها ، او التنظيم الرقابي ،

ويلخص هذا القول ل ( بيتر دراكر ) في معنى الادارة واهميتها ومفهومها:

" من المحتمل ان يكون بدء ظهور الادارة هو اهم حدث في وقتنا هذا ، بل انه اهم بكثير من كل الاحداث التي تشكل العناوين الرئيسية .

ولم يحدث ان ظهرت مؤسسة اساسية جديدة او مجموعة رائدة جديدة او وظيفة مركزية بنفس سرعة ظهور الادارة منذ بداية هذا القرن ( القرن العشرين) .

ولم يحدث في تاريخ الانسانية – كذلك – ان أثبتت مؤسسة جديدة عدم امكانية الاستغناء عنها بمثل هذه السرعة . كما لم يحدث ان وجدت ومعها هذا القدر الضئيل من المعارضة والقلاقل والجدل . ولم يحدث ان من قبل ان شملت مؤسسة جديدة العالم بأكمله كما شملته الادارة ، مجتاحة حدود العنصرية والمذاهب واللغات والتقاليد ، كل ذلك حدث في خلال حياة اناس يعيشون ويعملون حتى يومنا هذا .

ان المجتمع المتقدم في الوقت الحاضر يعتمد على الاداريين في قيادة مؤسساته الكبيرة ، بعيداً عن الارستقراطية ومُلاك الاراضي الكبار والعمالقة الرأسماليين . ويعتمد على معرفتهم وبعد نظرهم وتحملهم للمسئولية ، وفي هذا المجتمع – بما فيه من مهام ومسئوليات وممارسات – تعتبر الادارة شيئاً محورياً نحتاج اليها واسهاماً ضرورياً وموضوعاً يلزم دراسته ومعرفته جيداً . "

ويبقى جوهر الادارة وادائها السليم لمختلف المدراء وعلى كافة المستويات الادارية هو عملية اتخاذ القرارات . ( Decisions – makinig ) .

وذلك لارتباطها الوثيق بالوظائف الادارية المختلفة ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . كما ان اتخاذ القرار في إدارة الوقت من اصعب المهام

مفهوم الإستراتيجية وأساس تطورها

الاستراتيجية : The stratigy

الاستراتيجية كلمة مشتقة من الاصل اللاتيني strategos وتعني فن القيادة.

وتوسع استخدام المصطلح ليشمل الأماكن والأزمنة والقرارات فيتم وصف مكان بأنه استراتيجي مثل قناة السويس ، او قناة بنما ، ومضيق هرمز ،

لتحكمها في منافذ البحار ، والمحيطات ، وعبور السفن .

فيتم وصف مكان بأنه استراتيجي مثل قناة السويس ، او قناة بنما ، ومضيق هرمز ، لتحكمها في منافذ البحار ، والمحيطات ، وعبور السفن ويوصف اتخاذ قرار معين

## بالمفهوم الاستراتيجي

في فترة زمنية حاسمة بانه قرار استراتيجي ، في لحظة زمنية استراتيجية وهناك ايضاً سلع استراتيجية ، كالنفط مثلاً .

ودخل المصطلح حتى في انماط التفكير ، مثل مصطلح التفكير الاستراتيجي .

وفي المنظمات التي لاتهدف الى الربح تعرف الاستراتيجية بانها العمل على تحقيق رضا المواطن ، او الافراد الذين انشئت المنظمة من اجلهم . وكذلك السعي للحصول على الرضاء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ، ورفع مكانة المنظمة وقيمتها ، وتعرف اختصاراً بانها فن استخدام الوسائل ، لتحقيق الاهداف . وفق مسارات ومعالم زمنية واضحة الحدود .

وهناك خطط تسمى استراتجية ، تضع اهداف بعيدة المدى ، تعنى بمركز المنظمة ، وموقعها في السوق ، في فترة زمنية بعيدة ، تحددها بعض المنظمات . من خمس الى عشر سنوات في اليابان قد تصل الى خمسين عاماً .

وتعرف ايضاً بانها إدارة المقاسات الكبيرة ، او القدرة على رؤية الشركة بشكل شامل ، في وضعها الحالي ، وشكلها خلال عمليات النمو في المدى البعيد .

ويعرّفها ( Arnold C . Hax ) بأنها " نموذج القرارات التي تصنع الشركة

وهو تعريف تعليمي ، نعرف من خلاله ، بأن الاستراتيجية هي نتاج القرارات ، وردود الافعال ، وعليها يتوقف شكل ومصير الشركة في المستقبل .

وفي زمن تقلص الموارد ، وتسارع وتيرة عمليات المنافسة ، وارتفاع تكلفة المواد الخام .

يصبح من العسير الاعتماد على رفع درجة الانتاجية والكفاءة فقط ، مالم يصاحبهما رؤية استراتيجية واضحة للطريق الذي تسير فيه الشركة .

وتعتمد الادارة الاستراتيجية على ثلاثة ركائز اساسية هي :

1) التخطيط الاستراتيجي
2) مجموع الادوات والمعدات والوسائل
3) الرقابة

وتحدد الرؤية ( Vision ) ، او التوقعات المستقبلية ، شكل الخطط الاستراتيجية واسلوب تنفيذها وهناك من يطلق مصطلح التكهن ، او التنبؤ، ولا تعني بطبيعة الحال استنطاق النجوم ، اواستلهام الوحي ، وانما هي التحليل الدقيق ، والقراءة المتبصرة الفاحصة ، للبيانات التاريخية ، والمعلومات الاحصائية ، وتوظيف الحسابات الرياضية ، وقياس معدلات الاداء حسب الاوقات المخطط.

لتنفيذها ، لمعرفة اداء الشركة في الماضي والوقت الحاضر ، وكذلك الشركات المنافسة في البيئة المحيطة ، لوضع معايير وقياسات تقود خطوات الشركة في سعيها للنمو المستقبلي

والرؤية المستقبلية قد تكون لعدة سنوات قادمة ، وتتوقف الرؤية على عاملين حاسمين هما :

1) تحديد افق الوقت ( Time Horison )

2) القدرة على التنفيذ او ما يعرف بالموثوقية ( Reliability )

ومن امثلة الاسئلة التي يطرحها المدراء خلال محاولات التوقع او التنبؤ:

- ماذا يحدث اذا ظهرت الحادثة المتوقعة ؟

- متى تحدث الحادثة المتوقعة ؟

- ماهي قيمة البيانات التي نحصل عليها في الوقت المتوقع للحادثة ؟

ومفتاح قدرة الشركة على البقاء في وضع المنافسة هي مجموعة العوامل التالية:

1) الاستجابة السريعة لاتجاهات السوق

2) سرعة تطوير السلعة

3) سرعة تطوير المنتجات وسرعة التسليم

4) الاستمرار في تخفيض التكلفة

5) الاستمرار في تحسين عمليات الموارد البشرية ، وتحسين الانتاج

6) ايجاد المرونة في كافة العمليات الادارية والانتاجية ،

وكل هذه العوامل والمفردات كالسرعة والاستمرار، والاستجابة السريعة ، لها دلالات و ارتباط وثيق بالوقت ، وحسن استغلاله .

مفهوم التنمية Developing concept

ظهر المفهوم بداية بشكل واضح في علم الاقتصاد ، للدلالة على عملية احداث مجموعة ، من التغيرات الجذرية في مجتمع ما ، لاحداث التطور الذاتي ، في ذلك المجتمع ، بالشكل الذي يضمن ، التحسن المستمر والمتصاعد في نوعية الحياة . لكل افراده ، وزيادة درجة الاشباع ، بالترشيد المستمر ، لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة ، وحسن توزيع عائداتها .

كما ظهرت العديد من النظريات الاقتصادية تشرح وتفسر معنى التنمية الاقتصادية .

وذلك على يد مفكرين كبار مثل ( ادم سميث ) ، و ( ستيوارت مل ) و (شومبيتر )، و ( كينز ) .

وبرزت نظريات اخرى تعالج الجانب الاقتصادي في عملية التنمية .

مثل نظرية النمو المتوازن ، ونظرية النمو غير المتوازن ، وهناك نظريات حديثة معاصرة تبحث وتحلل في عمليات التنمية والنمو الاقتصادي . مثل نظرية نماذج التحليل الهيكلي ، ونظرية ثورة التبعية الدولية ، ونظرية الثورة النيو كلاسيكية المعاكسة .

وشاع استخدم مفهوم التنمية باعتباره مرادف للنمو الاقتصادي ، على نطاق واسع .

بيد ان ارتفاع معدل الجهل والبطالة التي صاحبت في كثير من الدول التي ارتفعت فيها معدلات الانتاج ، دعت الى اعادة النظر في هذا اللبس واصبح مفهوم التنمية يشير الى مدى اوسع من النمو الاقتصادي.

فهي تشمل مجالات عدة من بينها النمو الاقتصادي وتوسع المفهوم بعدها ليشمل مجالات عديدة .

. وفي الاونة الاخيرة تم النظر الى هذا المفهوم من زوايا مختلفة طبقاً لمجال الدراسة ، وموضوع الاهتمام .

فالاقتصاديون الذين يشغلهم كميات وجودة الانتاج ورفع معدلات الاداء ، وزيادة معدلات الدخل القومي وتخفيض مستوى البطالة ، نظروا الى معنى التنمية من هذا الجانب .

والباحثون المتخصصون في العلوم الاجتماعية نظروا الى مفهوم التنمية في بعده الاجتماعي ، والقضاء على مظاهر التخلف ، وبحثوا في اسباب تفشي الامية والعادات الاجتماعية السلبية ، وماهي البرامج التنموية المناسبة للقضاء عليها ، وكيفية رفع مستوى الخدمات الاجتماعية ، ورعاية الامومة ، والاهتمام بالطفل وتوفير الرعاية الاجتماعية له .

وتوعية افراد المجتمع . بنشر ادبيات الوعي التنموي بينهم . وادخل الجغرافيون مفهوم المجال في عملية التنمية ، وذلك بدراسة البيئة الجغرافية والاستفادة من كافة

الموارد الموجودة في المجال الجغرافي ، الذي توضع فيه برامج وخطط التنمية ، ومعرفة مجالات التاثربالمحيط والتأثير فيه . وماهي نتائج التغذية المرتدة من هذا المجال . ومتابعة الاوضاع الامنية وحالات الاضطرابات والاستقرار.

وكذلك معرفة كافة المعوقات التي تحد او تبطيء من وتيرة عمليات التنمية .

وهناك مفهوم التنمية الثقافية ، وهو رفع مستوى الوعي الشعبي ، وترقية الادراك العام ، اذ بدأنا نسمع بالتنمية السياسية ، التي تعني رفع مستوى الاداء الديمقراطي ، والمشاركة الشعبية في صنع القرار ويرى الدكتور يحى عبد الحميد ابراهيم ، ان الجانب الانساني والبشري هو الذي يشكل المرتكز الاساسي لمفهوم التنمية :

" لا يحتاج تعريف التنمية الى كلمات كثيرة قد تجنبه مضمونه ، ولكن يجب القول بان هناك قيماً جديدة بدأت تتبلور ، وتأخذ جانباً هاماً من تفكير الشعوب وقياداتها ، وتغير من نظرتهم لمفهوم التنمية من مجرد انها عملية اقتصادية بحتة ، الى التركيز على الجانب الانساني وتنمية افراد المجتمع ، وعليه فان تعريفاً شاملاً بداء يتبلور ويمكن تلخيصه في :

ان التنمية الشاملة ليست مجموعة من الغايات او الاهداف المادية المُراد تحقيقها ، ولكنها عملية اجتماعية يمكن للانسان من خلالها ان ينمي قدراته ويطلق طاقاته لتحقق مستويات مادية افضل ، مع الارتقاء بجوانب حياته النفسية والاجتماعية والثقافية والسياسية . "

والمراقب لحركة التاريخ ، ونشؤ وازدهار الحضارات ، سيلاحظ دون عناء ، ان طاقات الانسان وقدراته ، وابتكاراته ، ومبادراته ، وتصميمه ، هي التي ارست دعائم هذه الحضارات ، وادت الى نموها وازدهارها .

وثقافة وقيم المجتمع ( Cultural Values ) التي يعمل فيه الانسان ، هي التي تشكل سلوكياته وتصوراته ، وترسم ملامح طموحاته وامااله .

وتحدد تبعا لها نتائج عمليات التنمية وبرامج وخطط التطور والازدهار . ونرى ان الدول المتقدمة لها منظومة قيم ، وثقافات كانت اهم عوامل نجاحها .

كما ان سيادة وانتشار قيم التخلف والاتكالية ، ومحاربة المبادرة الفردية ، وكراهية التطوير والتجديد . وضياع الوقت و " قتله "– ان جاز ان نسمي هذه قيماً –

ونرى ان الدول المتقدمة لها منظومة قيم ، وثقافات كانت اهم عوامل نجاحها.

كما ان سيادة وانتشار قيم التخلف والاتكالية ، ومحاربة المبادرة الفردية ، وكراهية التطوير والتجديد . وضياع الوقت و " قتله "– ان جاز ان نسمي هذه قيماً – كما يُقال في العديد من الدول العربية ، قاد الى نتائج كارثية .

نشاهد اطلالها وخرائبها ، على امتداد رقعة واسعة ، من دول العالم المتخلفة .

فقيم الابداع ، وتشجيع المبادرة الفردية ، واطلاق الطاقات ، والتسابق والمنافسة على القمة ، وتقدير النجاح ، واحترام المتفوقين ، واضاءة دروب الامل ، وايجاد البيئة الملائمة للنجاح ، ومكافاة التميز، هي من ثقافة المجتمع الامريكى .

يذكر ان شركة فورد للسيارات انفقت ماقيمته 3. 5 مليار دولار خلال ثماني سنوات لاعادة تصميم عمليات خطوط الانتاج ، واعادة هيكلة المنظومة الادارية ، في صناعة السيارات ، وادخلت مفهوم ( Lean Manufacturing ) ، والذي يعني انتاج السلع ، باستخدام الاقل في كل شي .

استخدام نصف الجهد البشري ، نصف مساحة العمل ، نصف الاستثمار في الادوات والمعدات ، نصف وقت المهندسين ، لابتكاروتطوير سلعة جديدة ، في نصف الوقت المقدر لانتاج السلعة .

كما يشتهر اليابانيون بقيم الالتزام بالعمل الجماعي ، والانتماء الاسري لمؤسسات الاعمال .

واحترامهم لمفهوم منح الوقت لاتخاذ القرار السليم ، بدلا من التسرع في اتخاذ قرارات خاطئة تؤدي الى نتائج غير مرغوبة و تضييع الوقت . للبحث عن حلول من جديد ..

والعوامل او المعايير الحاسمة ، في نجاح الصناعة الالمانية وتفوقها ، هو التركيز على قيمة الجودة ، وقيمة الانتماء لبلدهم ، وكذلك رغبتهم الاسطورية،

في الخروج من دمار الحرب العالمية الثانية ، والتي لم تترك لهم حجراً مقام على حجر .

وسعيهم الحثيث لمسابقة الزمن ، وحرصهم على الوقت لتعويض مامضى منه ، والوصول الى قمة الريادة من جديد .

واحتل السويسريون مكانة متميزة بين دول العالم المتطورة ، رغم صغر مساحة بلدهم ، وخلوها من الموارد الطبيعية ، وذلك لسيادة قيم الدقة ، واحترام الوقت .

ادخل السويسريون في صناعة الالات مفهوم ( Usinage Transfert)، وهي الالات التي بوسعها دمج اكثر من عملية انتاج في عملية واحدة ، فالقطعة التي تحتاج الى ثماني عمليات منفصلة لانتاجها ، يتم انتاجها في الة واحدة ، في عملية واحدة وتخفيض زمن الانتاج الى اكثر من النصف ، تصل في بعض القطع الى الثلث .

**ثانيا: مفهوم وأهمية الوقت**

يعرفه ( الفيروزبادي ) بانه المقدار من الدهر وفي المُعجم الوسيط " مقدار من الزمن ، قُدر لأمر ما " وهو مورد نادر ، ونفيس ، ويعبر في خط مستقيم ، من الماضي، للحاضر ، للمستقبل ، وفي قاموس ( وبستر ) يعرف الوقت بانه مجموعة احداث متتابعة . من الماضي للحاضر فالمستقبل .

ومن خصائصه ، انه مورد عادل ، وغير متحيز ، يملكه الجميع بنفس المقدار .

ولايمكننا الاحتفاظ به بأية وسيلة تخزين معروفة ، ولا يمكن استرداد مافُقد منه.

لذا يجب الارتقاء بمعارف اللانسان ، نحو الادراك الواعي لاهمية الوقت ، حتى يركز قدراته ، ويوظف طاقاته التوظيف الامثل ، من اجل ان يدير وقته بصورة

اقوى فاعلية ، واكثر كفاءة، لان الوقت يشكل العامل الحاسم والرئيسي، عند وضع خطط وبرامج التنمية ، بمفهومها الواسع الشامل . وعندما تحدد الادارة المعالم الاساسية للخطط الاستراتيجية . وكذلك عند رسم السياسات وتوضيح خطوات البرامج والاجراءات . سواء على مستوى المنظمة، او على مستوى العامل الفرد .

وفي هذه المعادلة المركبة ، يبقى الوقت هو المتغير الحاسم ، الذي لايمكن ايقافه ، او تثبيته او استبعاده ، او اهماله .

المفهوم الفلسفي للوقت :

ماهو الوقت ، وكيف نحس به ، وهل هناك وقت مجرد ، او وقت مطلق ، وهل سيكون هناك معنى لكلمة الوقت ، اذالم يكن هناك بشر ، ومن يحدد الوقت ، وما علاقة الوقت بالمكان .

ولماذا يختلف احساسنا وتقديرنا للوقت ، من حالة الى اخرى ؟ . وهل يسير في خط مستقيم ، ام يأخذ الشكل الدائري ، ام له اشكال اخرى .

اسئلة بقت تُحير وتقلق العلماء والفلاسفة والمفكرين ، واجتهدوا في وضع اجابات لها .

فقد اعتبر ( ارسطو طاليس ) ( 384 – 322 ) قبل الميلاد ان الوقت هو تعداد وحساب للحركة .

ونظر ( نيوتن ) ( 1642 – 1727 ) الى الوقت الى انه شئ مطلق ، ولا يتأثر باية عامل خارج عنه ، وانه متتابع في نفس الاتساق .

ويعتبر (Kant) ( 1724 – 1804 ) ، انه ليس هناك وجود لشي اسمه الوقت ، وانما ذلك من اداء ومهام العقل .

واحدث ( البرت انشتاين ) ( 1879 – 1955 ) ، ثورة في العلم الحديث ، بنظرية النسبية العامة والخاصة . وتعرضت للوقت والمكان ، او كما تترجم في بعض الكتب ، ( نظرية الزمكان ) .

وفيها عرّف الوقت بأنه شي نسبي ، وان لكل جسم مرجعي ذي علاقة ، زمنه الخاص به ، كما ربط بين السرعة والزمن والكتلة ، وافترض نظرياً اننا بوسعنا العودة بالوقت الى الوراء ، وذلك اذا امكننا الحصول على مركبات تفوق سرعتها سرعة الضوء .

وان الذي يسافر في الفضاء بهذه السرعة لفترة ، سيرجع وقد وجد اصدقائه يكبرونه بعشرات السنين .

ويشير القرأن الكريم الى ازمنة واوقات وحسابات اخرى كما في الاية الكريمة " وان يوما عند ربك كالف سنة مما تعدون " وفي الاية الكريمة الاخرى " في يومٍ كان مقداره خمسين الف سنة " كما اكتشف علما تشريح الدماغ ، بأن الاحلام التي نعتقد انها تستغرق ساعة او ساعتين ، انما هي ومضات كهربائية ، وتغييرات سريعة في

كيمياء الدماغ ، لاتستغرق سوى ثواني معدودة فاين هو الوقت الحقيقي والوقت الزائف ؟.

واصحاب الكهف في القران الكريم ، احسوا انهم مكثوا في نومهم يوماً او بعض يوم ، وهم الذين مرت خلال نومهم ثلاثمائة وتسع سنوات .

كما ان للساعة البيولوجية لجسم الانسان ، وقتها ، واحساسها الخاص به ، والتي تختلف من بيئة الى اخرى ، وتتبدل حسب المراحل العمرية للانسان،

واعتبرت الديانة المسيحية ان الوقت مخلوق ، كالشمس ، والارض ، ولذلك اعتبرت الربا خطئية ، لانها في حقيقتها بيع للوقت ، واختلف المفكر الاستاذ (العقاد) مع الاديب (منصور باشا فهمي ) ، في معنى الزمن والابدية يرى الاستاذ ( العقاد ) ، ان الزمن محدود ، والابدية تعطي معنى اللامحدود .

بينما فسرها ( منصور باشا فهمي ) بالزمن ، والزمان ، وانهما مصطلحان مختلفان .

ويقول الكاتب وخبير إدارة الوقت ، الايطالي ( Gabriele Morello ) ، في مقدمته لكتاب ( Making Time ) ،انه في طفولته وعند قضاء الاجازات في ريف ( Palermo ) كان هناك احساسين مختلفين بالوقت ، وهو وقت القرية ، ووقت المدينة ، ففى اعراف الفلاحين تسود معاني من نوع Every time ( comes and go ) ، " الوقت يذهب ، ويعود من جديد "بينما في المدينة التي

لاتبعد سوى ثلاثين كيلو متر يتحدث الناس بمفهوم ( Lost time is never found again ) " الوقت الذي ينقضي لا يمكن ايجاده مرة اخرى "

المفهوم الاقتصادي للوقت

ينظر للوقت، باعتباره احد الموارد المهمة ، والنادرة ، ولهذا المفهوم علاقة بالقاعدة الاقتصادية الشهيرة ، والتي تتحدد فيها المشكلة الاقتصادية " ان الموارد محدودة ، والرغبات الانسانية غير محدودة "لذا وجب ان تستغل هذه الموارد بفاعلية وكفاءة ، لتحقيق الاهداف ، للوصول الى الرضاء المجتمعي و المؤسسي و الفردي .

وبوسعنا احتساب تكلفة الوقت بالشكل التالي :

حساب تكلفة الوقت على اساس ساعة عمل للعامل الواحد ، او ساعة عمل الجهاز او الالة .

فاذا افترضنا ان راتب دكتور جامعي في الشهر هو 2000 دينار ، وان معدل العمل اليومي هو 8 ساعات ، وانه يعمل خمس ايام في الاسبوع ، أي اربعون ساعة في الاسبوع ، فنعرف ان قيمة الساعة تساوي دينار2000/ 160 ساعة يساوي 12.5 دينار وبنفس الطريقة يمكن تحديد قيمة انتاجية ساعة الالة .

وهناك تصنيفات وتقديرات اخرى لقيمة الساعة ، مثل تقدير ساعة الاستشاري ، والاعمال التي يصعب تحديد اوتوصيف طبيعتها بدقة . وتخضع لمعايير تقويم وقياس كل شركة او مؤسسة . او لاشتراطات سياسة الدولة .

ويضيف ( Marx ) ( 1857/ 1973 : 140 - 3 ) في سياق اخر بتساؤل:

هل يمكن ان يكون الوقت سلعة من جهة ، وان يكون جزء من مكونات عوامل الانتاج من جهة اخرى ؟ .

ويقول في تحليله ان ساعة الوقت ( Clock time ) هي التعبير الملائم لكون الوقت سلعة .

واعتقد ان هذا المعنى يتأكد في سوق الاتصالات ، والمنافسة الحادة بين شركات الاتصالات ، لبيع الزبون وقتاً اطول بسعر اقل هنا صار الوقت في حقيقته سلعة تعرض وتسوق ، وتباع وتشترى .

وفي عصرنا الراهن حيث ساد مفهوم ان الوقت هو المال وهو منظور اقتصادي للوقت يقود الى النتائج التالية :

حيث ان الوقت هو المال فانه كلما تسارعت الاجراءات نحو التنظيم والترتيب كلما كان ذلك افضل بالنسبة للعمليات الادارية .

وهذه تعني بالنسبة للادارة ان الكفاءة والفعالية والربحية تتعلق بالسرعة

اى انه كلما استثمرت المنظمة الوقت بشكل امثل وتقليل الفاقد الى ادنى مستوى ، لرفع معدلات الكفاءة والفاعلية والربحية او العائد ، كلما ضمن لها ذلك مركزها

وقوتها في سوق المنافسة وحيث ان الوقت هو المال ظهر مصطلح في سوق العمل : (non – stop production and shift work ).

" عدم توقف الانتاج ، والعمل بنظام الورديات "

اوما يعرف ب (24 / 7 society) وحيث ان الوقت هو المال فان الوقت الذي يضيع دون انتاج ، هو في حقيقته وقت غير منتج .

" نظرا لتغير طبيعة ومعالم المنافسة بشكل يركز أكثر على كسب ولاء العملاء وتحقيق رضاهم، اتجه اهتمام المنظمات إلى التركيز على تحسين وتطوير خدمة العملاء، وهذا ما يقتضي منها تحقيق السرعة والمرونة في الأداء، فظهر بذلك مفهوم جديد يرتكز على اقتصاديات الوقت وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الوقت المتاح وإستغلاله أحسن استغلال، سواء من ناحية رفع سرعة الاستجابة لحاجيات ومتطلبات العملاء أو من خلال إستغلال الوقت في تطوير القدرات والمهارات ومن ثم تحسين الأداء، أو من ناحية إيجاد إدارة فعالة للوقت والالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية. فاقتصاديات الوقت ترتكز على الأبعاد التالية:

- رفع سرعة الاستجابة لمتطلبات وحاجيات العملاء: وتتحقق من خلال ما يلي:

1. تخفيض زمن تقديم المنتجات إلى الأسواق.
2. تخفيض زمن دورة تصنيع المنتج.
3. تخفيض زمن الدورة للعميل.

4. تخفيض زمن تحويل أو تغيير العمليات.

-الاستفادة من الخبرة: أي الاستفادة من أثر الخبرات المتراكمة نتيجة الممارسة، وهذا يقتضي منها الاستفادة من الوقت لزيادة الخبرات المهنية وتطوير الأداء.

-الإدارة الفعالة للوقت: والتي تتحقق من خلال التنظيم الجيد للعمليات والأنشطة والترتيب المناسب للوسائل والإمكانيات، والتصميم الملائم للبرامج الزمنية، مع التركيز على التقليل أو الحد من الوقت الضائع، والقضاء على الأنشطة والوظائف الغير مهمة والتقليل من الفاقد.

-الالتزام بالمواعيد والبرامج الزمنية: وتتضمن برامج ومواعيد التوريد والإنتاج والتسليم والتنفيذ والتمويل ....إلخ. " )

مفهوم الوقت في العملية الادارية :

ارتبط مفهوم ادارة الوقت بالعمل الاداري ، وذلك لوجود سلسلة من عمليات التخطيط والتحليل ، والمراقبة ، والتوجيه ، لكافة الانشطة الادارية ، التي يتم تأديتها خلال ساعات الدوام الرسمي ، بغية تحقيق اقصى فاعلية لاستثمار الوقت من اجل تحقيق الاهداف المرسومة .

وليس هناك اعمال في الفراغ ، فكل عمل اداري يتطلب وقتاً ، وزمناً محسوباً لادائه.

ويمكن تعريف إدارة الوقت في العملية الادارية ، بانها العلم او الفن ، المشتمل لمعاني الادارة الاساسية وهي :

التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والرقابة ، لاستغلال الوقت ، باعتباره مورد نادر ونفيس ، باكبر قدر من الفاعلية والكفاءة ، للوصول الى الاهداف .

اى انه في الوقت المتاح لاداء وانجاز الاعمال الادارية تتم إدارة الوقت من خلال انشطة التخطيط للوقت والتنظيم للوقت والتوجيه للوقت ومراقبة الوقت والتحكم فيه والوقت في العملية الادارية هي االمهلة الزمنية المتاحة لدينا، لاستخدام امكاناتنا ومواهبنا وقدراتنا الشخصية ، في الوصول الى اهدافنا ، بشكل متوازن ينسجم مع متطلبات العمل وحياتنا الخاصة ، وتعرف ايضاً بانها مجموعة الطرق والوسائل التي نستخدمها ، لانجاز الاعمال باقصى كفاءة ممكنة ، في فترات زمنية ، يتم تحديدها مسبقاً .

وليست هناك قاعدة مشتركة ، او معيار عام ، على اساسه يمكن للإداري ان يوزع وقته على الانشطة المتعددة ، والمتنوعة في المستويات الادارية المختلفة .

وهذا مرده الى اختلاف المنظمات والشركات في طبيعة عملها ،والاساليب المتبعة في الادارة ، واختلاف الاهداف والغايات .

واحيانا لوجود محددات سياسية او مالية ، او جغرافية . او غيرها من المحددات . وقد تكون هناك ظروف طارئة تستدعي مضاعفة اوقات العمل ، او العكس . وقد

يؤدي غياب مدير كفؤ الى ، تعقد اجراءات العمل ، وزيادة الارتباك ، وضياع الوقت .

وفي مقال عن إدارة الوقت ، يستخدم روتنبري نموذجاً أعده نوريس وجوتفرايد , (Norris / Gottfried)ليبين تقسيمات لكيفية تمضية الوقت بالنسبة للمدير :

▪الوقت المستغل تماماً يعادل 50٪ من يوم العمل • في هذا الوقت يعمل المدير في مجال خبرته الفنية• ويتضمن هذا الوقت: قرارات ذات فائدة مباشرة، ووقت التفويض وحل المشكلات والمراسلات، وصنع القرارات

▪وقت للاستثمار يعادل 25٪ من يوم العمل• والأمثلة عليه تتضمن تحديد البرامج طويلة الأمد، وتخطيط وتطوير حلول بديلة.

▪وقت للتنظيم يعادل 15٪ من يوم العمل، وهو للمهام الإدارية، مثل التقارير والمؤتمرات والاجتماعات.

▪الوقت الضائع يعادل 10٪ من يوم العمل، ويتضمن هذا الوقت النشاطات غير المثمرة والمشكلات غير المتوقعة، وغير ذلك.

ويعتبر الوقت من الاصول ، وهومورد مهم ، يحتاج الى عمليات تخطيط وتنظيم ومتابعة ، وكفاءة عالية في انشاء شبكة اتصالات قادرة على التحفيز ، والتنسيق ، بين مختلف المستويات الادارية ، لضمان استثماره بشكل امثل .

### ثالثا: المفاهيم الحديثة في الإدارة

#### 1) إدارة المعرفة

" العلم هو تنظيم المعرفة " او المعرفة المُنظمة ادركت المنظمات كم هو مهم ان تعرف ماتملكه من معلومات وقواعد بيانات ومعارف شفهية وادراكية غير مكتوبة أي بمعنى المعرفة الدقيقة لما تملك المنظمة من معلومات وبيانات وترغب في استغلال والاستفادة من هذه المعرفة بطريقة مثالية تكون فعّالة وذات مرود مثمر وايجابي . أي ان المنظمة تريد ان تعرف شيئين مهمين :

- اولا : ماهي الاصول المعرفية الموجودة لديها ،
- ثانياً : كيفية إدارة واستخدام هذه الاصول بالشكل الذي يُزيد العائد او الارباح.

كما ان اختراع المنتجات وتطويرها في سوق المنافسة الضخم يتطلب الاتي:

- معرفة رغبات المستهلكين
- معرفة مجالات العلوم المُعاصرة
- معرفة اخر الابتكارات والتقنيات والبرمجيات وكيفية الاستفادة منها
- معرفة نمو الاسواق وطبيعتها واتجاهاتها
- معرفة الافكار والابتكارات التي تنتجها مراكز الابحاث
- معرفة ماتملكه المنظمات المنافسة من معارف وقدرات وامكانيات

وادارة المعرفة ليست فقط إدارة المعلومات والمعارف وقواعد البيانات الموجودة في المنظمة ، وانها ايضاً تطوير المعرفة وحفظ ورعاية المعرفة وطرق استخدامها ، وكيفية المشاركة في هذه المعرفة .

فادارة المعرفة :

" هي نظام دقيق ، يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي او الجماعي ، من خلال المؤسسة للتاثير تاثيرا مباشرا على رفع مستوى اداء العمل وهي تتطلع الى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب " ( 1999 Finneran )

وفي تعريف اخر

" تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمية، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية، أكثر ملاءمة للتغييرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاظم دورها بعد ان أُدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية، وتحديداً على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواءً على صعيد المنتوج أو على صعيد العملية، والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاظم تلك الميزة لأطول فترة ممكنة. لكن هذه المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، ولابد من فعل للإدارة التي حولها يؤدي إلى تحقيق التنافس .

لقد تزايد الاهتمام بالمدخل المعرفي، وتحديداً في الأطر النظرية المنبثقة عنه، والتي تعالج موضوعات إدارية أو اقتصادية مع تنامي ظاهرة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، نتيجة لتضاؤل دور النظريات والمداخل التي كانت سائدة عن وضع الحلول لمواجهة هذا التغيير، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجوداً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة ودورها في التحول الكبير نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية والمعرفية غير الملموسة أكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، وازداد هذا الدور أهمية مع سيادة مفهوم عصر ـ المعرفة الذي من متطلباته ألا تكتفي المنظمات بتوفير المعلومات.

بل يجب التفكير مع وجود المعلومات . اكتسبت المعرفة في مجال منظمات الأعمال أهمية واضحة في نجاح تلك المنظمات وفي إسهامها بتحولها إلى الاقتصاد المعرفي، والمعرفة أغلبها ضمني، وتتوافر في أذهان وعقول الأفراد، وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهارتهم وقدراتهم التفكيرية، كما أنها تتوافر بصيغة معلومات ذات معنى عن السوق والزبون والاتصالات والتقنية. وتعد المعرفة موجوداً غير ملموس، ولكنه محسوس ومقاس، وتؤدي دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية.".

وتوجد طريقتان تتشكلان ادارة المعرفة للمنظمة :

اولا : المعرفة التلقائية :

وتتكون المعرفة خلالها كـرد فعـل للاحـداث المهمـة ، والمشـاكل التـي تنشـئ ، والحاجات التي تبرز اثناء العمليات الادارية في المنظمة . وتاثير البيئة الخارجية التـي تعمل فيها المنظمة.

ثانياً : الاسلوب المنهجي المنظم :

ويرتكز على المبادئ والمفـاهيم والاسـاليب العلميـة لادارة المعرفـة حيـث تضـع المنظمة استراتيجية متكاملة لادارة المعرفة ، وذلك بتحديـد الغـرض الـذي انشـئت لاجله المنظمة ، وماهي الاهداف التي تسـعى المنظمـة لتحقيقهـا ، ولمـاذا ، ومـاهي الادوار المرسومة لتنفيذ السياسات ، ومـدى تجـانس هـذه الادوار مـع اداء المنظمـة العام .

ومن هم الاشخاص الذين يقع على عاتقهم تنفيـذ السياسـات ، وهـل يمتلكـون المعارف والكفاءات اللازمة ، لاداء ادوارهـم بشكـل فعّال . وفقاً للرؤية الاستراتيجة الشاملة للمنظمة ، ومعرفة واسعة بالبيئة الداخلية ، والبيئة الخارجية .

وهل هذه الرؤية مكتوبة ، وواضحة ومحـددة ، بخطـط وسياسـات واجـراءات، واوقات البدء والانتهاء من تحقيق الاهداف المرحلية . بحيث يتمكن العـاملون مـن الاطلاع عليها لفهمها وتنفيذها .

وتواجه إدارة المعرفة صعوبات عديدة من اهمها :

1) صعوبة ان يكون هناك فهم واسع وواضح على مستوى المنظمة للمعارف الموجودة داخل المنظمة

2) صعوبة ايجاد نماذج واشكال تكشف وتوضح المعارف الموجودة داخل المنظمة

3) صعوبة المشاركة واعادة استخدام المعارف الموجودة عند اختلاف التطبيقات ، وعند اختلاف المستخدمين

4 – صعوبة ايجاد ثقافة المساهمات المعرفية والمشاركة في تطويرها

واضاف ( Polanyi ) ، صعوبة اخرى وهي : " we can know more than we can tell " اى اننا نعرف اكثر مما نستطيع ان نقول .

وهناك اهداف تتحقق من ادارة المعرفة اهمها :

- ترسيخ مبادئ واسس ثقافة تراكم المعارف
- المحافظة على مخزون المعارف الموجودة في المنظمة ، والعمل على تطويرها
- تمكن العاملين من تطوير وتحسين معارفهم .
- الاستفادة من تقنية المعلومات ، وثورة الاتصالات ، لاستثمار الوقت ، في توسيع دائرة المعارف والشي المهم الذي يجب معرفته، هو ان الحصول على المعلومات ، لايعني الحصول على المعرفة .

ويضع fle 96 , ( Neil Fleming )، شرحاً بليغـاً ، يسـتند عـلى قاعـدة في إدارة الوقت ، تقول ان مجموع الاجـزاء تكـون اكثـر ايجابيـة مـن مجمـوع كـل جـزء بمفرده، او مايعرف بالمعادلة التالية : 1 + 1 = 3

وهو يعني تناغم واتساق الاجزاء في المنظومة الجماعية الواحدة ، وقدرتها على رفع معدلات الاداء ، وزيادة الانتاجية ، بالعمل المشترك الفعال والكفوء

ان الوقت عامل مهم كما لاحظنا في إدارة المعرفة ، حيث ان البحـث عـن المعرفـة والحصول عليها يتطلب وقتاً ، واتقانها واستخدامها بكفاءة وفاعلية يتطلـب وقتـاً ، والمحافظة عليها

وحمايتها وتطويرها يحتاج الى اجراءات معقدة تتطلب وقتاً ، اى ان ادارة الوقت في كل هذه المراحل وسط سوق المنافسة الحادة ، والتغير المستمر في البيئة المحيطة ونزوع الاسواق الى اتجاهات وانماط استهلاكية جديدة ، يجب ان تكون على قـدر عـال مـن الكفاءة والفاعلية .ويجب احتسابة بدقة بالغة ، وتقليل الفاقد الى ادنى مستوى .

إدارة الذات Self Management

" ان ادارة الوقت ، تعني ادارة الذات. وان المدير الفعال ، هو من يبدأ بالنظر الى وقته ، قبل الشروع في مهماته واعماله . وان الوقت يُعد من اهم الموارد ، فاذا لم تتم ادارته ، فلن يتم ادارة أي شيء اخر " ( بيتر دراكر) .

وهي القدرة على استغلال الفرد لمهاراته وإمكانياته وأفكاره ومشاعره ، وتوظيفها بشكل فعّال لتحقيق أهدافه .

وادارة الذات تبدأ اولاً بالادراك الواعي لمعنى وجود الانسان في هذه الحياة ، ثم منظومة القيم والمثل والمبادئ ، التي تشكل هذه الذات . ثم مجموعة الاهداف التي يسعى الانسان لتحقيقها، واخيراً الوسائل والاليات التي يتم اختيارها للوصول الى هذه الاهداف .

وادارة الذات تعتمد على الاجابة على حزمة من الاسئلة نضعها امامنا :

- ماهو الهدف الذي اريد انجازه في حياتي
- هل يتوافق هذا الهدف مع القيم والمبادئ التي احملها
- ماهي المهنة او التخصص الذي اختاره
- كيف اصل الى الاحتراف في المهنة والابداع في التخصص

ومن اساسيات ادارة الذات :

يقول فولتير:

" الوقت طويل بما فيه الكفاية ، لاولئك الذين يحققون الاستفادة القصوى منه ، انهم الذين يشتغلون ، ويفكرون في كيفية توسيع محدوديته . "

- الحرص ان يكون قدوة في السلوك والالتزام

■الثقة في النفس ، والاطمئنان الداخلي .

■تنظيم الوقت ، والاستفادة منه بكفاءة

■تحديد سلم للاولويات والانشغال بالهدف والتركيز عليه مباشرة

تقول السيدة ( هيلين جورلي براون ) ، محررة مجلة كوزموبوليتان ، " انه مـالم يكـن لديك احساس بالاولويات ، فانك قد تعمل بجهد شديد ، حتى تكون راضـياً عـن نفسك في نهاية اليوم ، لكنك ستكون ابعد عن تحقيق هدفك من وقت البداية . "

ولهذا السبب فهي تحتفظ على طاولة مكتبها بنسخة من المجلة التي ترأس تحريرها، حتى لا تنشغل باشياء تصرفها عن هدفها الرئيسي . مما تعتـبره مجـرد ضـياع للوقـت والجهد .

■التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف

■التطوير والتعلم المستمر

■البحث عن الفرص المتاحة ، والمبادرة باغتنامها

■عدم الاستسلام للمثبطات ،

■استفيد من قول ( ماي بوبنز ) ، " لكل عمل جانب مفرح ومسل " .

■تعلم الاستفادة من اوقات الانتظار او ما يسمى بالاوقات المستقطعة

■تعرف على منحنى نشاطك

■تعلم متى ، وكيف ، ان تقول ( لا )

■تعلم نصيحة ( ارسطو ) ، " اعرف نفسك "

■متابعة قصص الناجحين ، والسعي للاستفادة منها

■ان تكون هناك محطات للتوقف لتقييم مراحل ادارة الذات

■تحديد الاطر الزمنية للاهداف

■ارفع من مستوى كفاءتك بتعلم المهارات التالية :

- ترتيب الاوراق بصورة صحيحة ، واتخاذ قرار فوري مع الاوراق والبريد الذي تستلمه ، وبمقدار ما تتناقص من حولك الاوراق الزائدة ، بمقدار ما تزداد انتاجيتك ، وتضمن الاستفادة من وقتك، تخلص بشكل سريع من الاوراق التي لن تعود اليها مرة اخرى.

- اخلق من حولك بيئة عمل منتجة ، فاعادة ترتيب مكان العمل وجعله منظماً ، يجنبك الارتباك والبحث عن الشئ الواحد عدة مرات في مناسبات مختلفة ، وهذا سيوفر عليك ساعات .

- الاستفادة من قوائم التأكد ، وهي من المهارات التي يوصي بتعلمها مستشار ادارة الوقت ( ميريل دوجلاس ) .

فاذا كنت من الذين يسافرون كثيراً فأحتفظ بقائمة المعدات والاشياء التي تستخدمها دائما في تنقلاتك ، فهذه القائمة ستوفر ليك الكثير من الوقت .

وهناك خمس مسلمات مستنتجة من البحث الذي قام به

( Jitendra M . Mishra )استاذ الادارة في كلية ( سيد مان ) لادارة الاعمال ، و ( Prabhakra Misra ) ، عميد معهد تفسير وترجمة الصور الهندية، هي :

1) المعرفة بأن طريقة قضائنا لوقتنا انما هي نتيجة لعادة طبيعية .

ويقول خبير إدارة الوقت ( دوجلاس ) في هذا الصدد : " ان تعلم كيف تتحكم في وقتك يعني ان تغير بعض عاداتك في تمضيته . ولكنك لن تستطيع تغيير عادات وقتك حتى تعرف اولاً ماهي هذه العادات " .

2) تحديد الاهداف والغايات الشخصية ،

وركز اثناء البرنامج اليومي لادارة الوقت على شيئين او ثلاثة يمكنك انجازها ، ولا تضيع وقتك في التفاصيل الصغيرة . وفتت الاهداف الكبيرة الصعبة الى اهداف اصغر يمكن ان تنجزها بشكل عملي ، وقسم الاهداف على حسب نوع النشاط ، كأن يكون بخصوص عمل عائلي او تطوعي اجتماعي ، .. الخ

3) تصنيف الاولويات وتحليلها وتقويمها

4) معرفة طرق ووسائل الاتصالات المناسبة والفعّالة

5) التسويف يشكل العقبة الكبرى لاية برنامج إدارة للوقت

ويقول الكاتبان ان هناك ثلاثة اسباب رئيسية تسبب التأجيل وهي

أ – عدم السرور ، او عدم الرضا

ب – صعوبة العمل

ج – التردد ، وتجنب النتائج غير المرضية

ويذهب بعض الكتاب الى ان حقيقة ادارة الوقت هو ( ادارة الذات داخل الوقت).

وكيفية ادارة نفسك خلال هذا الوقت .

على اعتبار ان الوقت شي ثابت ، ويسير بطريقة منظمة على الدوام ، ونحن الذين علينا ان نتحكم بالطريقة التي تحقق اهدافنا ، وبرامجنا في تلك الفسحة من الزمن .

التدريب ودوره في ادارة الذات :

ان اعتماد برامج التدريب ، يُساعد الافراد على نمو قدراتهم ، وتطوير مهاراتهم ، واتقان الاعمال التي عليهم انجازها ، وتحسين الاداء ، والتوظيف الفعّال لاوقاتهم ، لبلوغ الاهداف المخطط لها والتدريب يجب ان ينبعث من احساس الفرد نفسه باهميته .

وبالتدريب المستمر، يتم التخلص من العادات السيئة القديمة ، المضيعة للوقت .

" العالم المتقدم مادياً يسعى بقوة للوصول الى المثال المطلوب في كل جوانب الحضارة المادية ، ويبذل بسخاء في سبيل هذا الامر ، ومن اهم الوسائل التي تصل بالمجتمع الى اتقان الحضارة واستيعابها هو التدريب الذي يشكل مدخلاً رئيساً الى

تحسين امكاناتنا الحالية ، وتحسين أدائنا ، وهو الوسيلة الفعالة في بلوغ الاهداف التي نرسمها "

الإدارة الالكترونية Electronic Management

وهي الشكل الذي تنباء به بيتر دراكر في بداية ثمانينات القرن الماضي ، حين اشار الى الاتجاه نحو المؤسسات الذكية وعمال المعرفة ، وتلاشي هيكلية الادارة بشكلها وانماطها الكلاسيكية .وهي من الحقول المعرفية ، السريعة النمو والتطور .

وستصبح الادارة الالكترونية ، هي النموذج الغالب في العقود المقبلة ، وذلك نتيجة للتقدم الهائل في الوسائط الالكترونية ، والتوسع المتسارع في استخدام التكنولوجيا المتطورة .

والابتكارات التقنية الهائلة ، التي احدثتها ثورة تقنية المعلومات . وادخلت الادارة الالكترونية ، مفهوم جديد في المعاملات والاجراءات الادارية، وهو ( ZERO PAPIER ) ، او التعامل الورقي صفر .

ويساهم هذا النظام في التوجهات العالمية الجديدة للحفاظ على البيئة من التلوث ، والتقليل من مصاريف ونفقات اعادة التصنيع ، والاستفادة من الاوقات والجهود والاموال التي كانت مخصصة لهذه العمليات ، والتخلص من النمط الكلاسيكي ، السائد في الروتين الاداري .

ونتيجة لقدرات الادارة الالكترونية الفائقة على تسهيل انجاز الاعمال ، واعتمادها على انظمة متطورة لحفظ كميات هائلة من المعلومات ، وسرعة التعامل معها ، وتجهيزها للعاملين والمدراء ، حسب الطلب والاختصاص .

مثل نظام ( S A E ) ، ونظام ( G E D ) ، للارشفة والتعامل مع الملفات ، زاد الطلب على استخدامها وتوظيفها ، من قبل الحكومات والمؤسسات والتنظيمات والافراد .

وصارت الحكومة الالكترونية ، والتجارة الالكترونية ، والمكتب الالكتروني ، والتعليم الالكتروني . والمشروعات الالكترونية ، كذلك نظام الخدمة الالكتروني ، نظام اصلاح الاعطال ،من المصطلحات المتداولة بشكل واسع.

ودخلت الادارة الالكترونية حتى في مجال طب الاسنان ، بما يعرف بنظام ( Electronic Engene ) ، والذي يجري استخدامه من اجل ادارة فعّالة لتعليم طب الاسنان ، وضمان سرعة تدفق المعلومات ، وتوفير الوقت واستغلاله بكفاءة عالية ، وذلك باعداد ( System Database ) ، يحفظ البيانات الشخصية وكافة المعلومات المهمة ، للدكاترة والطلبة والدارسين والمرضى ... الخ

والادارة الالكترونية ، هي وسيلة لرفع كفاءة الاداء ، واستغلال الوقت . والتقليل من اهداره .

ومن مجالات استخدام الادارة الالكترونية :

هندسة اجراءات الاعمال الحكومية ، نظام الشراء الالكتروني ، نظم تصميم المنتج وتطويره ، انظمة التسويق الالكتروني ، انظمة مراقبة نقاط البيع ، انظمة الصيانة ، ومراقبة الجودة .

والادارة الالكترونية تتطلب مهارات معرفية متجددة ، ومتابعة لصيقة لاحدث مميزات التقنية المتطورة . والالمام بمجالاتها الواسعة المتجددة .

وادخلـــت البرمجيـــات الحديثـــة انظمـــة متطـــورة مثـــل ( E D M S ) . او Electronic Document Management Software .

ويقدم هذا النظام مساعدة مبتكرة لحفظ الملفات والتعامل معها ، كما يضمن عـدم اشاعة الفوضى في التعامل مع الملفات الالكترونية الحساسة والمهمة.

كما يسُهل الوصول الى الملفات دون ضياع للوقـت ، ويمتـاز بالمرونـة ، وامكانيـة المراجعة السريعة ، والقدرة على التحكم في الملفات وضبطها .

وتتطلب الادارة الالكترونية ايضاً ، معرفـة كيفيـة التعامـل مـع امـن المعـاملات الالكترونية ، وسبل معالجـة المخـاطر ، ومعرفـة مـاهي معـايير ومقـاييس الاداء في الادارة الالكترونيـة ، ومواصـفات البنيـة الاساسـية التقنيـة والاجتماعيـة لـلادارة الالكترونية .

وماهي اساليب المنافسة الالكترونية

واخيراً معرفة التشريعات والقوانين واللوائح التي تنظم المعاملات الالكترونية .

وحسن متابعة واستخدام هذا الكم الهائل المتدفق من تقنيات الادارة الالكترونية واساليبها التي لاتكف عن التطور والتغير يوماً بعد يوم ، يوفر الكثير من الوقت الذي كان يضيع في بطء المعاملات المكتبية ، وجمود الاجراءات البيروقراطية ، وكذلك المحافظة على وقت الزبائن والعملاء والمواطنين ، الذي كان يهدر دونما حساب ، في ردهات الاقسام والادارات ، اثناء متابعة معاملاتهم واجراءاتها .

فعند حساب الصالح العام للدولة ، يعتبر كل هولاء قوة بشرية منتجة ، يجب المحافظة على وقتهم .

الصفات التي يجب توافرها في الافراد القائمين على الادارة الالكترونية :

1) القدرة على الابداع والابتكار
2) مهارة ادارة الاعمال عن بعد
3) المرونة وسرعة الوصول الى المعلومات
4) مهارات الاتصال
5) الدقة والوضوح
6) متعدد المعارف
7) المعرفة الوثيقة بأنظمة حماية وسرية المعلومات

8) النفاذ السريع الى الذاكرة المؤسسية .

والذاكرة المؤسسية هي عقل المنظمة ، ويحتوي على شكل نظام الادارة ، وخطط العمل ، ومواعيد الحضور والانصراف ، ومواعيد الاجتماعات ، وسير اللوائح ، والنشرات الداخلية .

ودليل الاتصالات الداخلي ، وبرامج التطوير الذاتي . وهي ادارة لاتعتمد على الاوراق الا في الجوانب القانونية ، والتشريعات الرسمية ، او بعض المهمات الخاصة.

فيوجد بها الارشيف الالكتروني ، والبريد الالكتروني ، والمفكرات والاجندات الالكترونية . والرسائل الصوتية والمصورة .

ولا تحتاج الى امكنة ، فأساس عملها هو الكمبيوتر المحمول ، والهاتف الخليوي . وتدار الاجتماعات وتتبادل المعلومات عبرهما .

وهذا لايعني الغاء كل مباني ومكاتب الشركة ، ولكن التقليص منها الى ابعد حد .

ووجود المكاتب والمباني قد تفرضها طبيعة العمل نفسها ، كالبنوك ، وشركات بيع السيارات. اذا يمكن القول ان الادارة الالكترونية هي :

" استراتيجية ادارية لعصر المعلومات ، تعمل على خدمات افضل للمواطنين ، والمؤسسات ، ولزبائنها ، ( الادارة الخاصة منهم ) ، مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة ، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية ، والمعنوية المتاحة ، في اطار الكتروني حديث ، من من اجل استغلال امثل للوقت ،والمال والجهد ، وتحقيقاً

للمطالب المستهدفة ، ، وبالجودة المطلوبة ، مع دعم لمفهوم ( ادخل على الخط ، ولا تدخل في الخط ) "

والاهداف التي تسعى الادارة الالكترونية لتحقيقها هي :

- رفع كفاءة عمل الادارة ، وتحقيق الجودة الشاملة
- التقليل من الاحتكاك المباشر والحد من تاثير العلاقات الشخصية
- الاستفادة من نظام الارشيف الالكتروني
- التقليل من الاخطاء التي تتم اثناء الاجراءات المكتبية
- تجاوز الجانب السلبي من البيروقراطية الادارية
- سهولة تقسيم العمل
- الاستفادة من التخصص والمعرفة الدقيقة
- توفير وقت ، و تكاليف اعداد المؤتمرات واللقاءات الطارئة والدورية ، وذلك باحلال " المؤتمر او الاجتماع " الالكتروني"
- الانفتاح على مصادر التعلم والتطوير الذاتي
- دعم برامج التأهيل ، واسناد الفصول الدراسية ، والدورات التدريبية .

وبالرغم من اهمية الادارة الالكترونية وما تحققه من كفاءة وفعالية ، وما توفره من وقت وجهد ومال ، الا انها تواجه عقبات ، ومشاكل اساسية ، من ابرزها :

1) مخاطر تسرب المعلومات

2) تعرض المنظومة الالكترونية للتلف بواسطة " الفيروسات الالكترونية "

اوما يعرف بالقراصنة ، او وجود افراد غير مؤهلين داخل الادارة الالكترونية.

1) عدم الاستقلالية ، والحاجة الدائمة للبرامج المتطورة ، وانظمة الحماية الفعّالـة من جهات اخرى

2) تعثر الاداء بسبب عدم التدرج الطبيعي السـلس للانتقـال مـن انـماط الادارة القديمة للادارة الالكترونية . لمجرد الرغبة في التقليد ، اوالبحث عن الشهرة.

3) مقاومة التغيير الذي يظهره المتمسكون بـالادوات القديمـة . المعـادون لكـل جديد

4) عدم تكامل البنية التحتية ، للبيئة المحيطة، التي تتقبل الادارة الالكترونية .

وفي دراسة لشركة ( بايسكس ) للاحصاء، اثبتت ان الموظفين يمضون الكثير مـن الوقت في الرد على رسائل الكترونية ، تردهم خلال العمل ، وهي مـن النـوع الـذي يرسله شخص واحد لعد كبير من الموظفين .

وتم تعريف المشكلة بانها ازمة العام ، وقال (جوناثان سبيرا ) كبير الباحثين لدى( بايسكس )

ان الرد على اجهزة الهاتف الجوال ، والرسائل الالكترونية تشتت ذهـن الموظـف ، وتضعف تركيزه ، وتضيع وقته . ويقدر مقـدار خسـائر الولايـات المتحـدة في سـنة 2006 نتيجة لهذه الرسائل بحوالي 650 مليار دولار .

كما تشير ابحاث الشركة الدولية للبيانات ( I D C ) ، المتخصصة بابحاث السوق الى ان الموظفين الذين توجد لديهم الفرصة للاتصال بالانترنت ، تقل نسبة تركيزهم ، حيث تتوفر لهم كمية هائلة من المعلومات لا صلة لها بطبيعة عملهم .

وان 30 في المائة الى 40 في المائة من وقت ساعات العمل ، يضيع في انشطة لا علاقة لها بالعمل .

وفي دراسة اخرى اعدتها شركة ( تايلور نلسون ) ، وهي من اكبر اربع شركات لدراسات اسواق العمل في العالم ، ان 41 في المائة من الموظفين اعترفوا بانهم يتصفحون الانترنت ، لمسائل خاصة بهم ، وذلك اثناء الدوام الرسمي للعمل .

إدارة الأزمات Crisis Management

وتعرف الازمة في قاموس اكسفورد بانها نقطة تحول ، او لحظة حاسمة في حياة الانسان ، كالازمة المالية ، او السياسية

وتم تعريف الازمة في اثناء الكساد العظيم في 1937 بانها خلل فادح ومفاجيء بين العرض والطلب ، في السلع والخدمات ورؤوس الأموال .

وتعرف في علم الادارة بانها ادارة الاحداث الطارئة ، والوقائع المستجدة التي تهدد المنظمة .

وحسب ( Sceger , Sllnow, and Ulmer , 1998 ) فان هناك ثلاثة محددات رئيسية في تعريف الازمة وهي :

1) تحمل مخاطر للمنظمة

2) تحمل عنصر المفاجاءة
3) وقت قصير لاتخاذ القرار .

وقد تعرف بانها ادارة الاخطار ، او ادارة الغير متوقع .

وهـي مـن الادارات الحديثـة نسـبياً .وقـد تنوعـت الدراسـات في مجـال ادارة الازمات ، فمنها من تناولها

بشكل استباقي ، وذلك اثناء وضع الخطط ، ومنهم مـن تناولهـا اثنـاء عمليـات اتخاذ القرارات ، ودراسة توفير المعلومات ، وهيكلية مسارات عمليات الاتصـال ، اثناء الازمة.

وتعرف ايضاً بانها الحالة او الموقف ، الـذي يشـكل تهديـداً خطـيراً عـلى اوضـاع الشركة ، ويلحق اضراراً بمصالحها ، واهدافها الحيوية .ويمثل عامل الوقت اساسـاً جوهرياً ، اثناء حدوث الازمة .

فاتخاذ القرار السليم ، لتقليل الاخطار الناتجة عن الازمة ، يعتمد في نجاحـه عـلى الوقت المتاح للتعامل مع الازمة ، وسرعة وصول المعلومات التي تسـاعد في اعطـاء صورة واضحة لكل جوانب الازمة .

ومع التقدم الحاصل في جميع فروع الادارة ، كالادارة بالاهداف ، والادارة بالوظائف ، تشكلت إدارة الازمات بشكل علمي ، بحيث صار لها هيكلية وظيفية متكاملة الوسائل والاختصاصات ، ومحددة المسئوليات .لمواجهة الظروف التي يتم تصنيفها على انها ازمة ، او مخاطر ، تهدد الشركة .

وتعمل بشكل متناسق مع باقي اقسام الشركة ،

واحياناً لا تكون لدى الشركة ادارة اوقسم لادارة الازمات ، ولكن يوجد لديها فريق ، يسمى فريق ادارة الازمة ، متفق عليه مسبقاً ، ولديه صورة واضحة ومتكاملة ، عن مسارات العمل ، وترتيب الاجراءات اثناء حدوث الازمات . وقد يُمنح صلاحيات واسعة ، من قبل الادارة العليا ، تكون محددة وصريحة ومكتوبة ، فعندما تواجه الشركة اوضاع مُفاجئة تهدد مصالحها ،

يكون فريق الازمة على استعداد للتعامل معها ، واتخاذ القرارت في الوقت الملائم .

وفي الدول الديمقراطية ، والتي يلعب فيها الاعلام دور السلطة الرابعة ، ينصح خبراء إدارة الازمات المنظمات بالتعامل الشفاف والنزيه مع وسائل الاعلام .

وذلك في حالة حدوث ازمة ، وهو الوضع الذي لاترغب المنظمات ان تجد نفسها فيه .

ومن اهم النصائح :

- اعداد خطة مُقنعة ، وتجهيز تفسيرات وملاحظات مختصرة
- بسرعة وبدون اضاعة للوقت وبوضوح يتم تحديد الشخص المخول بالحديث للصحافة ووسائل الاعلام
- التحرك السريع في الساعات الاولى للازمة .

- اعطاء معلومات صحيحة ودقيقة وادراك ان اخفاء او احتكار المعلومات، التي يجب ان تصل الى الرأي العام ، سيكون لها نتائج سلبية على المنظمة في المدى البعيد

- معرفة نتائج اية قرار يتم اتخاذه وعدم التركيز على الخسائر في المدى القريب وانما على الاثار المترتبة على القرار في المدى البعيد واصول كلمة Krisis الاغريقية تعني ( قرار ) .

ومن اساسيات التعامل مع الازمة ، هو التخطيط الشامل للتعامل ، معها عبر الخطوات التالية :

1) ايجاد الطرق لحماية كل الاقسام
2) ترتيب اولويات التعامل مع الازمة
3) تحديد مدى الحاجة لمساعدات من خارج المنظمة
4) تحديد الموارد البشرية والمادية المتاحة
5) تشكيل فريق الازمة وتحديد الصلاحيات والمسئوليات
6) تحديد الوقت للشروع في مواجهة الازمة
7) ابقاء كل الاطراف المهمة على اتصال بفريق الازمة
8) يحدد الفريق المهام الرئيسية والمهام الفرعية
9) تحديد المدة الزمنية التي تتطلبها مواجهة الازمة
10) تحليل وتقويم النتائج الناجمة عن الازمة

11) ارشفة الازمة منذ نشوبها وحتى انتهائها ، للاستفادة من الاخطاء التي حدثت ، وتجنبها مستقبلاً .

12) تحديد الفترة الزمنية التي استغرقتها الازمة ، ووضع معايير زمنية للتعامل مع الازمات المشابهة .

ويقول خبراء ادارة الوقت ان الوقت في ادارة الازمات عامل حاسم وحساس ودقيق ، فلا مجازفة باهداره ، او التباطوء والتردد وذلك عندما تتطلب الازمة اتخاذ قرارات سريعة وفورية وحاسمة .

كما ان التعامل غير الواضح مع الازمة ، والارتباك والفوضى الناجمة عن ازمات مثل النيران ، او تلف المخزون ، او مرض احد عضاء الادارة المؤثرين في صناعة القرار ، او عطب في المنظومة الالكترونية الرئيسية ، يؤدي الى شلل في اداء الاعمال الروتينية اليومية، وتعثر في خطط وبرامج اللمنظمة ، فتضيع اوقات ثمينة ، يكون من نتائجها ، فقدان لمركز الشركة في السوق ، وخسارة الزبائن . او ضياع الشركة الى الابد .

رابعا:إستراتيجية إدارة الوقت

اولاً : المفهوم والأهمية " تطلع الى المستقبل ،لقد تم انشاؤه فعلاً "

هل هنالك فعلا إدارة للوقت ؟ ماهي فلسفة ادارة الوقت ؟

لكي نحصل على معنى واضح لاستراتيجية ادارة الوقت نقول ان استراتيجية ادارة الوقت هي عكس معنى التشويش والاضطراب ، وحياة الفوضى ، وانعدام الرقابة والمسئولية . والاستغراق في الحاضر والتصرف وفق الافعال وردود الافعال . وغياب الرؤية واستشراف المستقبل ، وعدم وجود خطط استراتيجية . وغياب الاحساس عند العاملين في المنظمة باهمية الوقت .

وفي واقعنا المعاصر ، اصبح الوقت عاملاً حاسماً امام المديرين .. ومتخذي القرارات في الادارات العليا .وايضا المدراء التنفيذيين في الادارات الوسطى .

ومدراء الاقسام ومسئولي العمال ( Supervisors ) ، وفريق السكرتاريا .

" الكثيرون يخشون مايوحي به اسم ادارة الوقت من تعقيد .. لكن الواقع ان هذا هو بالضبط مايسهل الامور .. وهنا ننصح بالتبسيط فكلما كان النظام معقداً ، كلما صعُب تطبيقه .

وبالتالي تخف قدرتك على تطبيقه ، ويصبح معرضا للانهيار .. وبإمكانك تصميم نظام برمجة وقتك ليلائم احتياجاتك ، وليكون مساعداً في تحقيق الاهداف .. لذلك

**بالمفهوم الاستراتيجي**

يجب ان تستخدم مهاراتك لتقودك الى اهدافك ، ولان تلتقي مع احتياجاتك ، وتتناسب مع شخصيتك . "

واوضح ( الجريسي ) في تعريفه لمفهوم ادارة الوقت : " انها لاتنطلق الى تغييره ، ولا الى تعديله ، بل الى كيفية استثماره بشكل فعّال ، ومحاولة تقليل الوقت الضائع هدراً ، دون فائدة او انتاج ، وبالتالي رفع انتاجية العاملين ، خلال وقت عملهم المحدد " .

ان مصطلح ادارة الوقت هو مفهوم استراتيجي حديث ، ينبع من الرؤية العامة لرسالة المنظمة ، ويصاحب تقنيات هذا المفهوم والياته ، كل مرحلة من مراحل العملية الادارية او الانتاجية ، للافراد ، او الالات .

اذ ان معرفة تنظيم الوقت ، وكيفية ادارته ، تساعدنا كثيراً على فهمه .

وتعرف استراتيجية ادارة الوقت بمفهومها الواسع بانها :

الادراك الواعي بفن استخدام الوقت ، والمعرفة العملية بكيفية استغلاله بفاعلية، من اجل زيادة الانتاجية ، ورفع معدلات اداء الافراد ، من اجل تحقيق الاهداف التي تم تحديدها . على ضو خطوط ومسارات واضحة ترسم معالم وشكل المنظمة في المستقبل .

وفي المنظومة الادارية ، وهيكلية البناء الاداري ، وتقسيمات الكوادر الوظيفية، ليس هناك بالمعنى المتعارف عليه ، قسم ، او وحدة ، لادارة الوقت في المنظمة ،

مثل قسم الانتاج ، او ادارة الانتاج ، او وحدة متابعة العمليـات الانتاجيـة ، او ادارة التسويق . ا او مسئول ، او مدير عن إدارة الوقت .

بعض منا سمع بمقولة ( Just in time ) وهو الانتاج والتسليم في الوقت المحدد ، وحيث الوقت الضائع يساوي صفر .

وهذه الكلمة استخدمت اول مُرة في اليابان . حيث كان مركزها في السوق العالمية، ليست كالشكل التي علية الان ، والمنتجات الغربية تتفوق علىٰ كل شي اخر.

واحد اكبر العوامل المساهمة ، في هذا التحول الكبير ، هو تطوير اليابان لاستخدام عامل الوقت .

والوقت المحدد بالذات ."

ان اول خطوة في استراتيجية ادارة الوقت هي تحديد الاهداف وذلك بتقسيمها الىٰ ثلاثة مراحل

- حالية او قريبة
- قصيرة المدىٰ
- طويلة المدىٰ

ويجب توضيح هذه الاهداف ، ففي غياب الوضوح يصبح من المتعـذر معرفـة ان مانقوم به فعّالاً ، او انه مضيع للوقت .

واساس الادارة الاستراتيجية هي الاهداف البعيدة المدىٰ ، فهي التي تمنح المنظمـة القدرة علىٰ التنبوء بالمستقبل .

فيما تبقىٰ الاهـداف الحاليـة والمتوسـطة ، مراحـل ، وخطـوات ضروريـة لتنفيـذ الاهداف البعيدة المدىٰ .

وتتضمن هذه المراحل ، تحديد اولويـات الانجـاز ، فالاحـداث والمخـاطر الغـير متوقعة يمكن بالتخطيط السليم للوقت ، تجنبها ، او التقليل من اثارها .

ويجب تقسيم جداول العمل والتعود علىٰ انجاز مهمة واحدة في العمـل الواحـد ، وتخصيص وقت لاتربكه المقاطعات ، وتخصيص وقت لانجاز المهام المتاخرة ، حتـىٰ لايؤدي تراكمها ، الىٰ عرقلة المشروع ، وتداخل الاعمال ، واضاعة الوقت ، في المدىٰ البعيد .

وكذلك تفويض المهام ، وتوضيح مدىٰ المسئوليات .

وحين اتخاذ قرار بادارة الوقت ، ضع في اعتبارك الاتي :

1) نتائج القرار علىٰ اهدافي الشخصية
2) نتائج القرار علىٰ اهداف المرؤوسين
3) نتائج القرار علىٰ اهداف المنظمة ككل

- فوض القرارات المتكررة ، والاعمال الروتينية .

يجب على المدير الخروج من دائرة الاصرار على اداء الاعمال بنفسه ، فهذه العادات مضيعة للوقت .وتاثيرها يكون سلبياً على الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

" عندما يقوم الفرد بكل الاعمال تتولد عنده الرغبة والميل للقيام بها دائماً . وحتى التخطيط لايغير ان هناك 24 ساعة في اليوم . فلكي يتم انجاز اهداف المنظمة من الضروري تفويض المسئوليات "

**خامسا: أنواع إدارة الوقت**

1) إدارة وقت الأفراد :

تقول الحكاية ، بان ثمة حطاب ، دأب على قطع الاشجار باتصال ، وفي البداية كان يقطع عشرين شجرة في اليوم ، بيد ان معدل الاشجار المقطوعة ، اخذ في التناقص بمرور الوقت ، وطفق يبذل مجهوداً اكبر ليقطع نفس كمية الاشجار ، فاشار عليه صديقه ، ان يشحذ فأسه .

فاجاب الحطاب : انني لا املك الوقت ، فعلي قطع المزيد من الاشجار .

ادارة وقت الافراد هي قدرة المديرين على استخدام افضل الامكانيات والوسائل المتاحة لزيادة انتاجية الافراد ورفع معدلات الاداء ، وتقليل الوقت الضائع الى حدوده الدنيا .

ومن خلال ادراك اهمية الوقت ، وان ما ضاع منه لن يعود ، علينا ان نستخدمه بشكل واعي بالتركيز على عاملي التخطيط والتنظيم.

وهو مورد محدد يملكه الجميع بنفس المقدار . فالاربع والعشرين ساعة ، وهو محتوى اليوم ، يتم توزيعه بالتساوي على كل البشر . والادارة الفاعلة هي التي تُحسن توجيه الافراد الى ادارة وقتهم بكفاءة وفعالية .

" نظام ادارة الوقت مبني على الادارة الجيدة ، وعلى دفع العاملين للعمل بافضل مايستطيعون و يجاهدون باستمرار الى ايصال النظام الى ابعد قليل في كل مرة. "

وفي المجال التعليمي ، يعرف الباحث التربوي ابراهيم عبد الكريم الحسين، عضو الجمعية السورية للعلوم النفسية والتربوية . مهارة ادارة الوقت وتنظيمه ، بانها :

" قدرة الطالب ، الذاتية او بمساعدة الاخرين ، ( الاهل ، المربين ) ، على رسم مخطط زمني ، ينتظم فيه اداء الطالب الدراسي ، ونشاطه ، الاجتماعي ، والترفيهي ، سواء كان التخطيط ، من اجل يوم ، او اسبوع ، او شهر ، او حتى لعام دراسي كامل.

وحتى تكون ادارة الوقت وتنظيمه ، فاعلة ، ومنتجة ، وتنعكس بشكل ايجابي، على مستقبل الطالب ، يجب ان يكون لهذه الادارة ، نقطة تركيز ، بعيدة المدى، تسعى لتحقيقها "

وفي تعريف اخر لادارة وقت الافراد بانه مهارة تعليم المرؤوسين على اداء الاعمال بصورة صحيحة ، في الوقت الصحيح . لتحقيق الاهداف المطلوبة .

وتتوقف نتائج ادارة وقت الافراد على عدة عناصر رئيسية هي :

■ادراك المديرين باهمية تطوير الافراد

■رغبة الافراد الصادقة بضرورة التطوير

■وضوح الاهداف . وتجنب ان تكون غامضة او غير محددة كان تقول نرغب في رفع الانتاجية ، وزيادة كفاءة العاملين . دون ذكر لنسب او معايير يمكن قياسها

■حدد الاجراءات التي يجب اتباعها

■توفير الموارد الرئيسية التي تحتاجها لعملية التطوير،

راس مال ، كتب ، استشارات ، معلومات متخصصة . اصدقاء مخلصون،

ومن الاشياء التي يجب التركيز عليها في ادارة الافراد :

- تشجيع الثقة في النفس ، وايجاد الارادة القوية ، فبواسطتهما نتمكن من تجاوز الفشل

- التفاؤل ، والنظر بايجابية ، للمواقف المحبطة

- التدريب على وضع اهداف جديدة

- لا تخلط الاهداف

- اعمل على ايجاد قاعدة اتصالات جيدة مع الاخرين

- انشغل بكامل حواسك وافكارك مع الهدف المطلوب تحقيقه

- تعامل مع المشاكل والصعوبات كفرصة للتعلم

- فكر في النجاح ، وساعد الاخرين على النجاح

- عند نجاحك في تحقيق احد الاهداف ، امنح نفسك ومرؤوسيك مكافاءة
- تحمل المسئولية الكاملة عن نتائج عملك .
- تعلم الحكمة التي تقول
- " ان المشاكل تنشاء من طريقة تعاملك مع الموقف ، ولا تنشاء من الموقف نفسه "
- اذا لم تسر الامور كما ينبغي ، لا تتهم الاخرين ، ابحث عن حلول ، وانظر الى المستقبل .
- الشجاعة وتحمل المسئولية تبعدان الشعور بالخوف من الفشل.
- تعلم الافضل دائماً ، وحلل طريقتك في العمل ، واشرك مرؤوسيك في البحث عن حلول للمشاكل والعقبات التي تحول دون انجاز الاهداف .
- " الكثير من المديرين وجدوا طرقاً لتحسين ادارتهم للوقت ، وقد حددوا عادات عملهم حتى يعملوا بفاعلية اكثر . لقد صقلوا مهاراتهم وتخصصاتهم ويستطيعون الان التركيز على ما يهم . لقد تعلموا ان يتأقلموا مع المقاطعات ، وتغيير الظروف ، والمطالب التي تُلقى عليهم من قبل الاخرين . لكن المهم اكثر هو ان بعض هولاء المديرين قد شاركوا الاخرين بأساليبهم ، وخاصة اولئك الناس الذين يعملون لديهم ( مرؤوسيهم ) .

فالتوجيه الفعال والنشط لمرؤوسيهم ، من خلال الاجتماعات ومن خلال المقابلات الفردية ، اثمر تفاهماً متبادلاً لافضل الطرق للاستخدام الفعّال للوقت ،

مما أدى لانتاجية افضل ، بقدر قليل جداً من الاحباط وبزيادة في الرضا الوظيفي للجميع . "

ومن النصائح التي يوصي بها خبراء إدارة الوقت :

1) تدريب العاملين على تقليل وقت التنقل ، والاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة مثل الفاكس ، والحاسوب الشخصي ، لانجاز بعض الاعمال ، حتى لاتتراكم المهام المطلوب انجازها اثناء وقت العمل .

2) تدريب العاملين على الاستفادة من وقت الاسترخاء ، وذلك بالتخطيط السليم للمكالمات الهاتفية اثناء السفر . مما يفسح المجال لاستغلال وقت عملهم الرسمي ، دون معوقات هاتفية .اواية مقاطعات اخرى .

تقول السيدة ( سوزان تايلور ) ، محررة مجلة ( ايسنس ) :

" أنا احب وقتي على الطائرة ، انه وقت عظيم لانجاز عملي " . فهي تحول الوقـت الذي يبدو لغالبية الناس انه وقت ضائع ، الى فرصة مناسبة لاداء الاعمال .

3) استخدام مفهوم ( التفويض المخطط ) ، بين الادارة والعاملين ويتحدد هذا المفهوم في خمس نقاط رئيسية :

- التاكد من الشخص الذي تم تفويض العمل اليه انه لديه الوقت ويمتلك المهارة والقدرة على الاداء

- اشرح ماينبغي ان يتم بالتفصيل وضع حدود التفويض

- اتفق على المستويات التي سيتم بها تقييم العمل

- اتفق على مواعيد محددة لتقديم تقرير عن العمل

- راقب النتائج ، واعط التوجيه اذا لزم الامر دون تراجع . "

كما يؤكد خبير إدارة الوقت ( B . Eugene Griesman ) ، على فاعلية استخدام المديرين لطريقة قوائم العمل عند ادارتهم لمرؤوسيهم .وذلك لضمان انجاز الاعمال ، و لتجنب معوقات هدر الوقت وضياعه .

" كلما اعطيت واجبات لمرؤوسيك ، تأكد من انهم يحتفظون بقوائم للامور المطلوبة منهم . اطلب منهم في الاجتماعات التالية ، ان يحضروا القوائم ويستعملوها كأساس لتقريرهم عن العمل .

اذا استخدمت القوائم بهذه الطريقة ، فسوف تتأكد ان الواجب الذي امليته لم ينته الى النسيان "

إدارة وقت المنظمات

اذا كان الوقت هو الحياة ، فان ادارة الوقت تعني الطريقة التي نختارها لندير بها حياتنا .

وان الواجبات دائما اكثر من الاوقات .

او كما يُقال في حالة المدير " وقت قليل ومهام كثيرة جداً " ولذا فهي تتطلب اهتماماً بالغاً بالطريقة التي ، نخطط بها اوقاتنا .

والادارة الفعالة للوقت ، هي الطريقة التي تحسن بها استغلال الوقت ، فاضافة 30 دقيقة الى الوقت المخصص للعمل ، تعني اضافة شهر عمل كل سنة .

وتبرز اهمية الوقت لدى المديرين من كون انشطتهم موزعة بين اداءالاعمال الادارية اليومية ، وبين والتفكير والتأمل في انشطة وفرص واعمال الغد .

" ان اهم هدف في ادارة الوقت ، بالنسبة للاداري ، هو ان يجد لنفسه وقتاً اكبر تحت تصرفه ، وهو الجزء الوحيد من اليوم الذي يمكن للإداري أن يتحكم فيه ويدعي ملكيته فعلاً .

فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات باسلوب مبدع .

لاتقدم ادارة الوقت حلولاً للمشكلات الادارية ، ولكنها تُخصص الوقت المُناسب الذي يمكن للمدير ان يجد الحلول ، ويخطط للمستقبل ، ويقيم مدى التقدم العام . "

والمنظمة الناجحة ، هي التي تقوم بعملية تحليل للوقت ، وذلك بتحديد كل انواع الانشطة التي تتم داخل المنظمة . ثم تقوم باجراء الاختبارات التالية

1) مدى ضرورة النشاط
2) اختبار الخصوصية ، بعدم اداء الاعمال خارج نطاق الاختصاص
3) تطبيق معدل الكفاءة ، وان الاعمال تودى بالكفاءة المعيارية المطلوبة .
4) وجود مواعيد محددة لبداية ونهاية كل عمل .

5) مبداء اعادة التحليل .

اوصى ( بيتر دراكر ) ، باعادة تحليل الوقت ، مرة كل ستة اشهر على الاقل .

وقد ادركت المنظمات اليابانية اهمية عامل الوقت في سوق المنافسة التجارية الواسع ، فوضعته على رأس رؤيتها الاستراتيجية ، " هكذا ولكي تكون الصناعة اليابانية ، قادرة على المنافسة ويصبح المدراء ، أكفاء حقاً ، ويعتمد عليهم ، كان لزاماً ان تخرج المنتوجات ، ذات الكفاءة العالية ، والسعر الرخيص ، من مصانع صغيرة ، واحياناً عتيقة ، وبينما اجتمعت عدة مصانع مختلفة ، للمساعدة على تحقيق هذا التقدم النوعي ، كان السبب الرئيسي للنجاح ثلاثة خطوات :

- تقدير المساحات
- تبني تقنية انتاج نوعي جديد
- تطوير نظام الانتاج

أي بالاختصار ، برمجة الوقت ، والتخطيط له . "

واستطاعت اليابان ، تقليل وقت الانتقال من خط انتاجي ، الى اخر في صناعة السيارات ، الى ثمانية دقائق ، في الوقت الذي كانت تحتاج شركة فورد ، لاداء نفس المهمة ، الى ثماني ساعات .

ومراعاة عامل الوقت ، خطوة اساسية ودقيقة ، عند وضع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ، وتحديد رسالتها . وتعمل ادارة المنظمة على التخطيط لادارة الوقت منذ

وضع الاستعدادات الاولى ، للمشروع والتجهيز له قبل ان يبـداء . والاطـلاع عـلى المشروع بنظرة شمولية ، ثم النظرة لكل مهمـة منفـردة ، وحسـاب وقتهـا الجزئـي ، ومدى ارتباطه مع باقى المواعيد الاخرى لباقي مهمات المشـروع . مثـل اسـتخدام ( شـــــبكة بـــــيرت ) ، وبـــــرامج وحســـــابات ( بحوث العمليات ) .

فهذا يساعد على :

- ترتيب الاولويات ،
- اعطاء صورة واضحة وكبيرة ، لوضع المنظمة ، الحالي والمستقبلي .
- التركيز على الفرص المتاحة ،
- تقليل الجهد ، والعمل بذكاء .
- سهولة تقييم مراحل العمل ،
- تحديد المخاطر ،
- تحديد مسارات النجاح
- التقليل من اضرار الحوادث المفاجئة ، وذلك بالتخطيط للطوارىء
- عدم الوقوع في مصيدة ، تداخل المواعيد .

" يجب استخدام واستغلال الوقت لا لمجرد تمضيته . ووقت المـدير ذو قيمـة كبـيرة حقاً . وكلما ارتفع منصب الاداري ارتفعت اهمية استثمار الوقـت لصـالح المنظمـة .

وهذا الاستثمار ، مثل معظم العوامل المهمة في العمل ، يمكن ان يصبح اكثر فاعليـة بطرق قليلة يوماً بعد يوم ، وذلك لان الوقت استثمار ساعة بساعة ، ويوماً بيوم . "

ولقد كان لسبق علماء الفضاء الروس في الوصول الى القمر ، هو تركيزهم الشديد على عامل الوقت ، وفيما اضاع الامريكـان وقتـاً طـويلاً لاخـتراع قلـم حـبر يقـاوم الجاذبية ، استخدم الروس قلما عادياً لاستعماله داخل مركبة الفضاء .

وادرك ( جورج سيمنس ) ان الوقت عامل مهم داخل المنظمـة ، وذلـك في اتخـاذ القرارات الحاسمة التي لا تحتمل التأجيل ، لذا اسـتحدث، مـا عـرف بالسـكرتارية التنفيذية ، لاخطار اعضاء الادارة العليا ، بالمعلومات اولاً بأولاً .

اذ ان وجود هذا الفريق الديناميكي الكبير ، من 35 – 45 عضواً ، والـذي كـان منتشراً على رقعة جغرافيا واسعة ، ولّديه مشكلة اتصال كبيرة .

فقام سيمنس بتجميع هيئة صغيرة من الموظفين ، المهمين ، وكلفهم بمسئولية ابقاء جميع الاعضاء في فريـق الادارة العليـا ، عـلى علـم بنشـاطات ، وقـرارات بعضـهم البعض بصورة مباشرة ، وفورية .

" يعتبر الوقت من اهم موارد الحياة العملية في عالمنا الجديد .

كما تُعـد ادارة الوقـت مـن الاسـس الرئيسـية في تحقيـق النجـاح ، حيـث تتطلـع المؤسسات الى استثمار القدر الاكبر من وقـت المـوظفين ، وتمكيـنهم مـن اسـتخدام الوقت بكفاءة ، وبالتالي رفع القدرات التنافسية للمؤسسة " .

كما ان ادارة وقت المنظمات ، هي مجموع عمليـات وعنـاصر وادوات واجـراءات متداخلة ومتكاملة ، فمنها مايتعلق بالجانب السلوكي ، مرتبط بالعادات والتقاليد ، وجانب ادراكي للمفاهيم والقيم ، المتشكلة عبر سلسلة من التجارب والاحـداث ، وجانب اخر يعرف بروح المنظمة ، وحسـها الـداخلي الـذي تعـارف عليـه العـمال ، الموظفون والمدراء ، وترتبط بالمهـارات والمعـارف الاداريـة المسـتفادة عـبر الـزمن ، والمستفيدة بشكل مباشر من علم ادارة الاعمال ، وعلم الاجـتماع الصـناعي ، وعلـم النفس ، وعلـم الاحصاء التطبيقي والنظري ، وعلوم الاقتصاد والمحاسبة الاداريـة ، وتتأثر ادارة وقت المنظمات كذلك بالبيئة الداخلية للمنظمة ، كالتهوية ، والاضاءة ، وحجم الضوضـاء . ونـوع وطبيعـة علاقـات المستوى الرسـمي ، والمسـتوى غـير الرسمي ، او المستوى المـوازي . او وجـود اجـواء مـن القهـر والاجبـار او تسـود علاقات التسـامح والثقـة ، والمحاسـبة عـلى الاداء والانجـاز، ومراعـاة للأخطـاء والضعف البشري .وتتاثر ايضاً بطبيعة وانواع الانشطة داخـل المنظمـة ، وعلاقـات الاجزاء ببعضها ثم علاقة الجزء بالكل ، فـلا توجـد حركـة او عمـل قـائم بذاتـه في العملية الادارية ، فهناك علاقات تتم بالتنسيق ، والتبادل . ومنها مايخضع للقرارات والتوجيهات الصادرة بشكل مباشر ، ومنها ما يتاثر بشكل غير مباشر .

كما تتأثر ادارة وقت المنظمات بشكل رئيسي بالبيئة الخارجية ، والتاثير الذي يعـرف بـ ( feed back ) ، ومنظومة القوانين والعقلية السياسية السائدة التي تعمـل في اطارها المنظمة .

والالمام بهذه العوامل وحسن ادراكها مجتمعة ، يـدفع المنظـة لاسـتغلال الوقـت ، وايجاد افضـل الوسائل للكف عـن هـدره . وبالتـالي رفـع كفـاءة الانتـاج ، وتقليـل النفقات والمصروفات الادارية ، والوصول الى الاهداف المرغوبة ، في فـترات زمنيـة قياسية .

**سادسا: معوقات إدارة الوقت :**

" الاشياء التي لا تستحق الاداء تحول الوقت والطاقة عن الاشـياء التـي تسـتحق الاداء .

جزء كبير من الحياة هو لعبة ، محصلتها صفر .

ان المجهودات المخصصة لنشاط معين هي ماخوذة من نشاط اخر .

كل ما ينفق على عمل غير مستحق الاداء ، يمكن انفاقه على شي نافع ."

من اهم الاشياء المضيعة للوقت :

1) عدم وجود اهداف واضحة ، او ان تكون اهداف غير واقعية وغير قابلة للقياس .
2) عدم وجود خطط محددة بزمن
3) الافتقار الى التنظيم
4) لاوجود لخطة للطوارئ ، او خطة موقفية .

يقول ( Jean - louis servan – Schreibre ) في كتاب ( Le nouvel art du temps ) " بفضل ادمغتنا ، التي تمكننا من توقع الحوادث ، يكون بامكاننا استباقها .

ونحن الكائنات الحية الوحيدة ، القادرة على فعل ذلك ، واستخدام هذه الميزة . "
كذلك تشكل الاعراف السائدة في الشركة ، احد معوقات ادارة الوقت، كالطريقة السيئة التي تدار بها احتفالات الشركة ، والانشطة الاجتماعية داخلها وقت كثير يهدر في المجاملات ، والتكلف المصطنع .

5) الاعمال المُتراكمة ، وغير المُتهية .

6) التردد في اتخاذ القرار .

" تتخذ الامور غير مستحقة الاداء حياة خاصة بها . لقد لاحظ العالم الاجتماعي ( ماكس فيبر) ان مجرد انتظام نشاط ما يعطيه صفة " الضرورة " تدريجياً .

فبعد وهلة ، سيقول الناس :

" يجب علينا الا نترك هذا الامر يموت ، لقد مارسناه مدة طويلة " . ان العديد من المنظمات ، والمنشورات او الانشطة ماكان يجب ان تبداء اصلاً . لكنها تستمر لان الناس اعتادوا عليها ، او يستقون جزءاً من هويتهم منها ، وسيشعرون بالذنب اذا تركوها تموت . "

7) التسويف .

وهوترك المهام الصعبة ذات الانتاجية العالية ، والانشغال بالمهام السهلة ذات الانتاجية المنخفضة او ان تذهب للسينما فيما عليك ان تنجزعملا مهما . انه يراكم فوق كاهلك الاعمال ، ويعبث بزمن خطتك .

8) الموافقة الدائمة على طلبات الاخرين ، وعدم القدرة على ايقاف استغلال الاخرين لاوقاتنا ، وعدم ادراك ان هناك حد لما يمكننا القيام به.

9) الحرص المبالغ فيه على مثالية الاداء

10) الافتقار الى تنظيم سليم للاوراق والملفات

11) فقدان الارادة الحقيقية لادارة الوقت

12) الاستعانة بسكرتيرة لا تجيد عملها

13) المكالمات الهاتفية التي لاتتوقف

14) الرغبة في الثرثرة ، والفضول .

15) لا توجد اولويات للمهام المطلوب انجازها

ولقد حدد ( بيتر دراكر ) ، العوامل التى تؤدى إلى ضياع الوقت في الآتى :

- سوء الإدارة

- عدم كفاية التنظيم

اذ ان هذين العاملين حاسمان في ضياع وقت العديد من العاملين ، وبخاصة وقت المدير.

ومن مضيعات وقت المديرين ، التعود على استخدام المعلومات الجاهزة ، المتوفرة امامهم ، بدلا من التركيز على المعلومات التي يحتاجونها فعلاً .

ومن مظاهرالتسويف ايضاً ، تكرار حدوث الأزمات سنة بعد أخرى. كما ان تضخم عدد العاملين. عن الحد المناسب تؤدي إلى ضياع الوقت ، فالبشر مفطرون على حب الاجتماع ، ويدفعهم الفضول الى الحديث وتبادل الاخبار .

او كما يُقال ان مشكلة الذين يضيعون وقتهم ، انهم غير قادرين على اضاعة وقتهم بمفردهم .

يقول " دركر : " أن المدير الذي يقضي أكثر من (10٪) من وقته في حل مشكلات العلاقات الإنسانية والنزاعات بين العاملين هذا يعني ان لديه عدد زائد منهم ".

فوجود اعداد زائدة ، يعني انه ليس لديها ماتعمله ، والاسواء ان هذه العمالة الزائدة ، تعوق اداء الاخرين لاعمالهم ، واضاعة وقتهم . ووقت الشركة .

يرتبط هذا بالقانون الاقتصادي الشهير ، " تناقص المنفعة الحدية " ان أي نشاط مضيع للوقت ، هو في حقيقته ، توظيف خاطىء لوقتك .

والوقت لا يضيع بنفسه ، ولكن نحن الذين نقوم بتضييعه .

" عندما نتحدث عن مضيعي الوقت من الاداريين فاننا نشير الى اشخاص ذي اخلاص .

كثير من المديرين يتعبون في مكاتبهم من الصباح الى المساء ، وياخذون فترات غداء قصيرة ويحملون الكثير من الاعمال في حقائبهم الى البيت ، لكنهم مع ذلك مضيعون سيئون للوقت ، هذا لان الوقت يجب ان لايُقاس بالدقائق والساعات ، بل بالجهد المبذول في المهمة حسب اهميتها .

المديرون البارزون يتميزون بأنهم يركزون على تنفيذ العمل بشكل صحيح ، وعلى تنفيذ العمل الصحيح " .

وفي دراسة اجراها ( مايكل ليوف ) ، استاذ علم الادارة في جامعة ( نيو اورليانز ) وهومؤلف كتاب ( اعمل بذكاء ) . على مجموعات من الاداريين ، في 14 دولة ، استخلص منها ان اهم الانشطة التي تهدر الوقت هي :

- المعوقات الهاتفية.
- الزوار غير المتوقعين.
- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.
- والاجتماعات قد تكون وسيلة لتضييع وقت عدة اشخاص يتم جمعهم في مكان واحد .

- الأزمات.
- عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز.
- مكاتب مزدوجة وعدم تنظيم شخصي.
- تفويض غير فعال وتدخل في الروتين والتفاصيل.
- محاولة إنجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت اللازم بدون واقعية.
- عدم وجود أو عدم وضوح الاتصالات أو الارشادات.
- معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة.
- التردد والتأجيل أو التسويف.
- عدم القدرة على قول " لا."
- مسؤولية وسلطة مضطربة.
- ترك المهام قبل إنجازها.
- نقص الإنضباط الذاتي.

**سابعا:خطوات إدارة الوقت :**

حيث ان ادارة الوقت هي عملية ادارية بالاساس ، لذا فان خطوات ادارة الوقت تشمل معظم الخطوات الرئيسية في اية عملية ادارية .

" ان العملية الادارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، وهذه كلها تحتوي على مهمة ادارة الوقت . "

وبوسعنا القول ان خطوات ادارة الوقت هي :

1) تحليل الوقت

وذلك بمعرفة المهام المراد انجازها ، وعمـل جدولـة زمنيـة لهـا ، وتحديـد مـاهي الاعمال الضرورية وتصنيفها ، وتحديـد الاعـمال التـي يمكـن تفويضـها . ومعرفـة الانشطة غير المنتجة ، التي تستهلك الكثـير مـن الوقـت ، كـما ان تسـجيل الوقـت يمكننا من التعرف على المجالات التي يضيع فيها الوقت ، وحساب التكلفة النقديـة للوقت المضاع .

يمكن العمـل بقانون ( بـاريتو) 20 – 80 . وهـو ان ثمانـين في المائـة مـن النتـائج المطلوبة تاتي من عشرين في المائة من وقت العمل .

2) تخطيط الوقت

معرفة ماذا اريد ، ولماذا ، وكيف احقق ماريد ، فالحكمة تقول " حدد الى اين تريـد ان تذهب ، وسيدلـك احد ما على الاتجـاه "وكلـما كانـت الخطـط مكتوبـة ومفصـلة وواضحة ، كلما زادت فرص تحققها . الاعتماد على الـذاكرة يفشـل الخطـط ويضـيع الوقت .

" ونعني بتخطيط الوقت : محاولة التنبؤ بالوقـت المتـاح في فـترة مقبلـة والاعـمال المطلوبة لانجاز اهداف محددة وبرمجة كل ذلـك في ضـوء الفـرص المتاحـة والقيـود المفروضة " .

كما ان التخطـيط الفعـال يجنبـك ان تقـع في زحمـة التعامـل مـع تتـابع الاحـداث الخارجية ، فالاهداف لاتتحقق مصادفة ، وانما بالتخطيط السليم للوقـت . ولمعرفـة فوائد التخطيط يمكن اللجوء الى التفكير العكسي . كما يلي :

" وذلك بتقسيم المهمات الكبيرة الى خطوات صغيرة ، والابتداء بالمهمات الصعبة، وجعل اوقات للراحة ، وتجديد النشـاط " وايضـاً هنـاك حكمـة مـن الاكاديميـات العسكرية عن تخطيط الوقت واهميته تقول :

ان الجيوش تستطيع ان تسير يوماً كاملاً ، اذا كانت هناك راحة لعشر دقـائق كـل ساعة .

### 3) التنفيذ

كل الخطط تبقى مجرد احلام على الورق ، اذا لم نسارع في تنفيذها ،

ابداء الخطوة الاولى ، فهي الاصعب كما يقولون وستتوالى الخطوات الاخرى بعـد ذلك . ولا تؤجل اداء الاعمال .

ضع قائمة المهام الاسبوعية ، في متناول يدك ، وبطريقة تراها كل يوم ،

ان شطب ما انجزته في يومك يمنحك شعوراً بالارتياح ، ويعزز ثقتك بنفسك .

### 4) المتابعة

وهي وسيلتك لمعرفة مـدى التقـدم الـذي تـم في الخطـة ، وعـن طريقهـا تتحـدد الانحرافات ، عن المسار المرسوم .

وهل يوجد هدر في الاوقات ، وضياع للجهد ، والمواد .

" ان فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول اساس الادارة السليمة ولزيادة الفاعلية ... لكي يحقق الهدف كما خطط له ... يقارن الانفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجدول ، يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجدول وبالاداء ، ويسمح له بتعديل هذه الاشياء الثلاثة لتتلائم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها .

يتطلب الامر استخدام المبداء التالي :

مبداء تنفيذ الخطة والمتابعة : " ان تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لادارة الوقت . "

السيطرة والرقابة على إدارة الوقت

ان التخطيط للوقت ، من اجل ادارته بصورة فعالة ، يتطلب عملية تنظيم للوقت وايجاد ادوات للرقابة والسيطرة ، لضمان التاكد من ان الامور تسير حسب المخطط له .

ومن ضمن هذه الادوات ولاساليب ، التي يمكن استخدامها هي :

1) لوحة المشروع
2) روزنامة توقيت التخطيط
3) برنامج التحسين الدائم

4) برنامج الخلاص من الهدر

5) برنامج الالويات

6) البرنامج الاسبوعي

7) مفكرة المكتب

8) برنامج للتأمل واعادة التقييم .

" ما ان تبداء باستخدام لوحة المشروع ، روزنامة التخطيط ، برنامج الالولويات ، والبرنامج الاسبوعي ، وبالتالي اليومي ،حتى تبداء بقطف ثمار هذا النظام كل يوم .. وستجد نفسك دون تفكير تتبع برنامجك اليومي بكل بساطة .

كل شيء .. حتى المشاريع الضخمة الطويلة الاجل ، لن تعود ضخمة مهولة ، حين تنقسم الى اجزاء صغيرة .. ولن يعود هناك ضرورة للقلق بعد اتمام التخطيط .. فأنت وفريقك المختص ، ستنجز كل شيء .. خطوة خطوة .. وباعتيادك على ادارة الوقت ، التخطيط للمشروع ، التخطيط للشهر ، للاسبوع وللايام ، ستكتشف ان لديك الكثير من الوقت اكثر مما كنت تحلم . "

كما ان ادارة المنشأة ، تقوم بدور واضح ، للتحكم في الوقت من خلال:

- توسيع حدود العمل او تضييقه
- الاسراع او الابطاء في العمل
- التركيز على بعض الانشطة ، وتخصيصها وتفضيلها على البعض الاخر .

ولقد وضـع ( Karl D . Hellwig )( 2 ) ، مجموعـة مـن الخطـوات لقيـاس العمل والتحكم فيه بشكل ناجح :

1) ابلغ الموظفين والمشرفين بكل شي
2) راجع وحلل العمليات
3) اعد اجراءات لتبسيط العمل وناقشه
4) اجمع افضل الاقتراحات
5) قم بتبسيط العمل قبل تحديد المعايير
6) ارشد الموظف وادخل الطرق المطورة
7) اعد قائمة بالعمليات وضع رموزا لها
8) ادرس وقم بقياس العمليات ، والاساليب الاربعة الاكثر شـيوعاً للقيـاس هي :
   - دراسة الوقت
   - اختيار عينة العمل
   - معرفة الوقت الحقيقي المقدر
   - القيم المحددة مسبقاً للوقت .
9) ادخل طرقاً لوصف النشاط على الدوام
10) ابلغ واستشر الادارة
11) خطط وحسن الاداء

ويضع بيتر دراكر مواصفات خاصة باجهزة الرقابة ، لكـي نحصـل عـلى النتـائج المرغوبة والشروط التي تتضمنها هذه المواصفات هي ان تكون :

1) اقتصادية
2) ذات معنى
3) مناسبة
4) مطابقة
5) في الوقت الملائم
6) بسيطة
7) قابلة للعمل "

المزايا المتحققة من إدارة الوقت

وهنا نطرح السؤال التالي : ماذا نستفيد من ادارة الوقت . والتي تعني اختيارك لحياتك التي ترغبها بشقيها الوظيفي والشخصي ؟

في الواقع ستتحقق لنا الكثير من المزايا والفوائد ، والتي نجدها في الكتب والدراسات المختلفة التي عنت بادارة الوقت . لو افلحنا في إدارة الوقت بصورة صحيحة ، ومن اهم هذه المزايا والفوائد :

- ايجاد التوازن بين متطلبات الحياة
- عدم تشتت الجهد

- التركيز على الاهداف ، والسعي لتحقيقها .
- زيادة الثقة في النفس ،
- التفكير بطريقة ايجابية ، بناءة
- التركيز على الاهداف التي يمكن تحقيقها
- الانتباه للفرص المتاحة ،
- اداء الاعمال بطريقة دقيقة ومنهجية .
- القدرة على التفويض الفعال .
- التقليل من نزعة تسويف العمل .
- التمكن من ادارة الاجتماعات بشكل يضمن عدم اهدار الوقت
- سريان مفهوم روح الفريق . يفسر الناطقين بالانجليزية كلمة TEAM

T : Together

E : Everyone

A: Achieves

M : More

- التقليل من اثار ضغط العمل والاجهاد .
- تولد الشعور بالرضا ، والاطمئنان ،
- استفادة الاخرين ممن حولك ، وتزايد اهتمامهم باوقاتهم .

وذلك تحقيقاً لحكمة ( كونفوشيوس ) :

" ان المتميز لايبقى وحيداً بمفرده ، فمن المؤكد انه سيجتذب له جيراناً "

- ارتفاع روح المسئولية ، وزيادة المهارات الادارية .

**ثامنا: المنظور المستقبلي لإدارة الوقت**

ان تسارع وتيرة الاهتمام بادبيات ، وتقنيات ادارة الوقت ، وحرص الشركات، والمؤسسات الحديثة الناجحة ، على تطبيق مهارات ادارة الوقت ، يعطي دلالات واضحة على ان الشركات ، والمؤسسات تسعى لشغل مركز الصدارة في المستقبل، وتثبيت سمعتها في سوق المنافسة الحاد .

" ونشير هنا إلى الإنتقال والتحول النوعي الذي شهده الفكر الإداري من التركيز على الحجم كأساس لتدعيم تنافسية المؤسسة من خلال وفورات الحجم التي تستفيد منها المنظمة والناتجة عن الإنتاج بكميات كبيرة، وهذا على خلاف اقتصاديات الوقت التي لا تعطي للحجم اعتبار بل ربما تتجه نحو تصغير الحجم بغية زيادة السرعة والمرونة، فهي تسعى إلى الاستفادة من الوقت والاستثمار فيه من خلال إدارته إدارة محكمة وفعالة تتيح لها تخفيض التكاليف، وخاصة أن المنظمات التي استطاعت التحكم في وقتها وإدارته إدارة فعالة هي التي تستطيع التفوق وغزو الأسواق، باعتبار أن التحكم في الوقت بشكل جيد يعني كسب ولاء العميل ليس

فقط من ناحية التكـاليف ولكـن يتعـدىٰ ذلـك ليشـمـل مختلـف أبعـاد اقتصـاديات الوقت"

وفق عالم دائم الحركة ، وسريع التغير ، وفيه تبحث المنظمات بشكل دؤوب عـن طرق واساليب جديدة للمنافسة والتطور والنمو ، لـذا سـتلعب ادارة الوقـت دوراً حاسماً ، في المستقبل ، واهدار يوم لمدير اليوم ، سيعني في القادم مـن الايـام ، ضـياع شهر.

وضياع شهر ، سيعني ضياع سنة كاملة .

التفويض وسيلة فعالة لادارة الوقت :

يعتبر التفويض من انجح الوسائل لادارة الوقت ، وتفويض الصلاحيات والمسئوليات مهارة ، لا يملكها الكثيرون .

**ماهو التفويض ؟**

يحدث الالتباس بين التفويض ، والتخلي عن المسئوليات ، وان اللجؤ الى التفويض هو هروب من تحمل مسئولية اداء الاعمال .

وكثيرون يخشون التفويض حتى لايتم اتهامهم بالكسل ، والعزوف عن العمل ، او انهم يخشون المخاطرة .

والتفويض في حقيقته هو ترك بعض من مهامك الى مرؤسيك ، هذا اذا كنت مديرا .

واذا لم تكن كذلك ، فيمكنك التخلي عن بعض مهامك لزميلك ، او ممن يحيط بك .

ولمعرفة ماهي المهام التي يمكنك تفويضها ، ضع جدول تقسيم المهام حسب ترتيب ( ايزنهاور )

1) مهام هامة وعاجلة : لا تفوض
2) مهام هامة غيرعاجلة : يمكن تفويض بعضها
3) مهام غير هامة وعاجلة : من الافضل تفويض بعضها

ويتطلب التفويض الفعال اتباع الاساليب الاتية :

- اتصالات واضحة وفعالة
- توجيه الاسئلة المحددة الدقيقة . وهل يحتاج الذين تم تفويضهم ، الى مزيد من المعلومات .

" تعرف الى ماذا يحتاج مرؤوسيك ليودوا العمل بكفاءة ، ثم زودهم بهذه الاحتياجات

- عدم انشغال الاخرين بمهام هامة وعاجلة
- متابعة تطورات المهام التي تم تفويضها
- عدم اهمال الاشخاص الذين تم التفويض لهم
- منح السلطة والوسائل الضرورية لتفيذ المهمة

ميزات التفويض الفعال :

1) يمنحك الوقت لاداء الاعمال المهمة والمعقدة
2) تهئية الفرصة للاخرين لاثبات مهاراتهم
3) تدريب الاخرين على تحمل المسئوليات وتطوير قدراتهم

" روح التدريب والتوجيه هي مساعدة الناس على ان يساعدوا انفسهم . عدد من المديرين الذين نجحوا في استخدام هذا المدخل قد اخبروني ان سعادتهم برؤية مرؤوسيهم يكبرون في العمل كانت اكثر جوانب المهنة التي تكسبهم الرضا .

بالتأكيد فان مراقبة طلبتي في مرحلة الدراسات العليا وهم يزدادون معارف ومهارات من اكثر جوانب التحفيز الموجودة في عملي . "

1) يقلل من تراكم الاعمال ، والالتجاء الى التسويف
2) يقلل من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات
3) يمنحك الوقت الضائع في الإجراءات الروتينية .

ان معظم الناس يستهلكون من 30 الى 65 في المئة من اوقاتهم في اعمال روتينية .

# الفصل الثالث

# إدارة الوقت
# في المكتبات ومراكز المعلومات

إدراك عميق بأن المكتبة العامة أداة للتغيير أو أداة للتنمية الشاملة فى المجتمع.

ويقصد بذلك أنه لا ينبغى التعامل مع المكتبة العامة على أنها مجرد مخزن للكتب أو لأوعية المعلومات، أو أنها عنصر مكمل أو مجمل لصورة الإقليم ولمؤسساته، أو أنها مجرد مكان يصلح فقط للتسلية أو لقضاء وقت الفراغ، بل ينبغى أن يترسخ فى ذهن القائمين عليها تخطيطاً وتنفيذاً أنها بوابة للمعرفة وبالتالى هى المدخل لاكتساب العلم أو التعلم مدى الحياة ومن ثم للتنمية الذاتية للفرد وللمجتمع من خلال ما توفره من مصادر ومعلومات وما تقدمه من خدمات.

وسينعكس ذلك بطبيعة الحال على مختلف الأدوار والأنشطة التى تؤديها المكتبة العامة، وسنخص هنا بالذكر ما يمكن أن تؤديه من برامج ودعم للتعلم الذاتى الرسمى وغيرالرسمى واكتساب المهارات والقدرات والاتجاهات الإيجابية فى إطار التنمية الذاتية للأفراد أو المجموعات (خصوصا للشباب والمرأة) اقتصاديا واجتماعياً وثقافياً" .

ان الشعور الغالب لدى معظم الناس ان ادارة الوقت . تلائم الاعمال الادارية في المنظمات ، والمصانع الكبرى ، والمشاريع الانتاجية العملاقة ، وهو مجال بعيد عن المكتبات .

بيد ان الوقائع تقول بأن المكتبات وحقيقة وظائفها ، هي ادارة اعمال . فادارة المكتبات تتطلب ادارة فعالة لوقت المكتبيين . سواء كانوا مجموعة في مكتبة كبيرة ، او مكتبي واحد يدير مكتبة صغيرة .

فالعديد من انشطة المكتبة مثل استقبال طلبات المستفيدين ، او الرد على مراسلاتهم ، وتصنيف الكتب ، وترتيبها ، وتسهيل اجراءات وصول المستفيدين للمعلومات التي يرغبونها . في الوقت المناسب .

تجعل من الادارة الفعالة للوقت ، الوسيلة المثلى لتقديم الخدمات التي يرغبها المستفيدون .

وفي دراسة اعدتها ( سناء حافظ التكروري) عن ادارة الوقت في المكتبات ومراكز المعلومات . كتبت تقول :

" بالادارة الفعالة للوقت ، سيكون المكتبي ، اكثر قدرة ، على القيام بأنشطة المكتبة كلها ، المهنية منها ، والكتابية ، ويمكن تبعاً لذلك ، ان يحقق الهدف النهائي للمكتبة بتقديم خدمة افضل للمستفيدين .

فالوقت موزع بالتساوي ، وكل منا ، من مدير مكتبة الكونجرس ، الى المكتبة التي يديرها فرد واحد ، يحصل على 24 ساعة نفسها في اليوم ، ( 1440) دقيقة .

واذا انجز مكتبيون مهام اكثر من غيرهم ، فذلك بالطبع ، ليس لان لديهم وقتاً اكثر ، لكن ببساطة ، لانهم يستخدمون وقتهم بحكمة اكثر "وتتحدث في بحثها عن الخطوات الرئيسية لتفعيل اكبر لادارة الوقت في المكتبات :

1) " الاحتفاظ بمذكرة: تبين بالتفصيل كيف يتم استخدام الوقت ليومين على الاقل ، والافضل لاسبوع

2) تحليل لسلسلة من الاسئلة حول الوقت المستخدم لكل مهمة ، سوا كانت المهام من النوع الممكن تفويضه ، او من النوع الذي يستغرق وقتاً طويلاً جداً ، او قد يكون مهملاً كلياً ، وهذا ينبغي ان يُظهر مضيعات الوقت .

3) التنفيذ والعمل : الهدف هو التخلص من مضيعات الوقت ، تنظيم الوقت بكفاءة ، وتفويض المهام حيثما امكن . "

وتصل في نهاية بحثها الى الخلاصات التالية :

" وبعد فالوقت احد الموارد الهامة والثمينة والنادرة لاي انسان ، ويفترض ان يستغل بطريقة فعالة ، من خلال استغلال الامكانات المتاحة كلها ، للوصول الى الاهداف المنشودة .

وينبغي التذكير دائماً ، بأن المستفيدين ، اكثر مايهمهم ، هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها ، مهما كان عدد موظفي المكتبة ، وبالادارة الفعالة للوقت ، يمكن ان يكون المكتبي ، اكثر قدرة على القيام بمهام المكتبة ، وتقديم خدمة افضل للمستفيدين .

وينبغي ايلاء موضوع التدريب في مجال ادارة الوقت ، اهتماماً خاصاً ، من جمعيات المكتبات ، واهمية اكبر للمشاركة الجماعية ، ودراسة الحالات من المشاركين انفسهم ، او من اقتراح المحاضرين ، ليتم تحليلها و والاستفادة من نتائجها من الجميع .

ان مهارات ادارة الوقت ، لايمكن ، ولا ينبغي ان تُفرض على المكتبي ، من الاخرين ، فهي تغيرات سلوكية ، ينبغي ان تكون نابعة من الدوافع الذاتية ، لكي يكتب لها النجاح . "

وفي دراسة ميدانية عن ادارة الوقت في المكتبات الجامعية ، لمؤلفته ثناء ابراهيم موسى فرحات ، نقراء " فالوقت محدد للجميع ، وبشكل متساوٍ ، وهو يسير بشكل منظم ، نحو الامام فقط ، وبايقاع متزن ، ومتسق لايمكن تغييره ...

والعمل الاداري نشاط يهدف الى السعي نحو تحقيق الاهداف ، في ضوء الامكانات والظروف المتاحة ، ويرتبط تحقيق الاهداف بجدول زمني ، وخطة محددة بوقت ، كما ان النجاح ، او حتى الابداع في تحقيق النتائج ، لايمكن الاعتراف به او تقديره ، الا اذا كان في حدود الوقت .

ويمثل الوقت احد الموارد المهمة والنادرة ، لاي مدير واية مكتبة ، فهو مورد لايمكن شراؤه ، او استئجاره ، او احلاله ، او تخزينه ، او اقتراضه ، وتنشأ مشكلة الوقت لدى مديري المكتبات في المستويات الادارية المختلفة ، عندما يواجهون ، مشكلة انجاز الاعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد، او المتاح امامهم .

والملاحظ ان هناك ازدياداً دائماً ومستمراً ، في مهامهم ، وواجباتهم ، وبصفة خاصة عند الصعود على سلم الترقي للمناصب الاعلى .

ومن الطبيعي ان لايستطيع مدير المكتبة ، زيادة عدد ساعات اليوم ، حتى يواجه متطلبات المهام والواجبات الجديدة ، التي تُضاف اليه .

ولكنه يستطيع اعادة تقييم هذه المهام والمتطلبات ، ويقوم باداء مايتطلبه موقعه الجديد من تخطيط وتوجيه ورقابة وتفويض ، لتحقيق الاهداف الجديدة.

ومن هنا تأتي اهمية دراسة الوقت في المكتبات الجامعية ، من منطلق كيفية استغلاله بشكل فعّال ، من اجل التغيير ، او التعديل ، او التطوير ، بجانب محاولة رفع مستوى انتاجية المديرين ، خلال الفترة الزمنية المحددة للعمل . "

وتدخل الكثير من المكتبات الان مفهوم المكتبة الرقمية ، لتسهيل الدخول الى قواعد البيانات والمعلومات ، من قبل المستخدمين .

فصار بامكان المستخدمين الدخول الى ارشيف المكتبة التي يرغبون ، بواسطة اجهزة الحاسوب الخاصة بهم في منازلهم ، او حتى الحواسيب المحمولة ، مما يوفر الكثير من الوقت .

اما المكتبات العربية الرقمية ، فهي لازالت تخطو اولى خطواتها نحو فضاء النت الفسيح .

ومن اشهرها ، المكتبة الخاصة بمعهد الامارات للابحاث والدراسات الاستراتيجية ، ومكتبة الوراق ، وموقع مرايا الثقافي ، وموقع الموسوعة الشعرية، في ابو ظبي ، وايضاً موقع المكتبة العربية ، حيث يجري تجميع لمجموعة هائلة من الكتب العربية الالكترونية على مستوى العالم.

إدارة الوقت في بعض أنواع المكتبات:

تختلف ادارة الوقت حسب حجم المكتبة ، وعدد موظفيها ، فقد تبين فيما يتعلق بالمكتبة التي يُديرها شخص واحد ، انه على هذا الموظف اجراء العديد من المهام بشكل يومي ، وكل مهمة تتطلب كفاءة ومقدرة على تحليلها ومتابعتها.

وعلى الموظف ان يبرهن على مهنية عالية لتقديم خدمة المعلومات .

ولكي يُحافظ الموظف على هذا المستوى العالي من الاداء ، فانه يحتاج الى تدريب مستمر ، ودورات متخصصة ، في ادارة الوقت ، ومفهوم التخطيط ، والكثير من التقنيات الادارية المتنوعة .

وهناك دورات معروفة لادارة المكتبات كدورة ( SLA ) .

وهناك دورات يتم اجراءها بالتعاون مع المكتبات الحكومية العامة ، او المؤسسات الإقليمية والدولية المتخصصة في هذا المجال .

وهي دورات حيوية ومهمة ، فالفهم النظري وحده لايجدي ، ومسئول المكتبة بحاجة الى معرفة بكيفية التعامل مع الناشرين ، والموزعين ، واعداد الحسابات ، والتخطيط المالي .

ومن المعايير الاساسية لادارة الوقت في المكتبات بكفاءة وفعالية :

1) عدد الساعات المطلوبة لانجاز كل مهمة
2) الاهمية النسبية لكل عمل مطلوب انجازه

وفي دراسة من قبل (PETER QUARR) في أثناء حديث له في (LIBRARIES ASSOCIATION SCHOOL) في فكتوريا، بأستراليا في مارس 1981، اقترح ثلاث خطوات رئيسة لتفعيل أكبر لإدارة الوقت في المكتبات، كما يلي:

1) الاحتفاظ بمذكرة: تبين بالتفصيل كيف يتم استخدام الوقت ليومين على الأقل، والأفضل لأسبوع •
2) تحليل لسلسلة من الأسئلة حول الوقت المستخدم لكل مهمة، سواء كانت المهام من النوع الممكن تفويضه، أو من النوع الذي يستغرق وقتاً طويلاً جداً، أو قد يكون مهملاً كلياً. وهذا ينبغي أن يظهر مضيعات الوقت.
3) التنفيذ والعمل : الهدف هو على الراغب في التخلص من مضيعات الوقت، تنظيم الوقت المتاح بكفاءة، وتفويض المهام حيثما أمكن.

وكانت هناك دراسات اخرى عن ادارة الوقت في المكتبات التخصصية. ففي دراسة لمختبر الأبحاث الغذائية في Commonwealth Scientific & Indusrial Research Organization) (CSIRO)بأستراليا، التي تضم خمسين قسماً أو وحدة منتشرة في حوالي مئة موقع في أستراليا، وتضم (7400) موظف يوجد ضمن المنظمة أربعون مكتبة كل منها متخصصة في مجال معين، وكل منها مستقل تحت إدارة رئيس القسم، ويتبعون جميعاً للمكتبة الرئيسة في ملبورن.

فقد تم تجميع البيانات من مواقع العمل اليومي لمدة ثلاثة اشهر ، وتم تحديد خمس عشرة مهمة مكتبية ، وتم حفظ هذه البيانات عن ضغط العمل لمدة سنتين وبعد تحليل هذه البيانات اشارت الدراسة الى ان الموظف الوحيد ( او المؤهل الوحيد في المكتبة ) ، قد يواجه " اعمالاً متراكمة في بعض المهام، مثل الفهرسة والمراسلات وترتيب الملفات وأبحاث الحاسوب، وعند نهاية الدوام قد يكون لديه شعور بأنه لم ينجز شيئاً يذكر، أو على الأقل، لم ينجز المهام التي كان يود القيام بها، بسبب المقاطعات الكثيرة التي تمنعه من إتمام عمله وقد يترك باستمرار أعمالاً تستغرق في نظره وقتاً طويلاً أو يؤجلها للعودة إليها لاحقاً.كل هذه مؤشرات للحاجة إلى تحسين إدارة وقت المكتبي ومهاراته الوظيفية.

إن إدراك الحاجة لتحسين مهارة إدارة الوقت هي بالطبع: الخطوة الأولى فقط، التي ينبغي أن يتبعها العمل، كما أن مهارات إدارة الوقت لا يمكن، ولا ينبغي أن

تفرض على المكتبي من الآخرين، فهي تغيرات سلوكية ينبغي أن تكون نابعة من الدوافع الذاتية لكي يكتب لها النجاح.

فوضوح الاتصالات بين المكتبي والمستفيدين، وأي زميل أو زميلة معه، والإصغاء للمستفيدين، كما الإصغاء للإدارة، وإشعار المستفيدين بالأهمية والتقدير، كلها عوامل قد تسهم في رفع كفاءة المكتبي، إلى جانب نشاطاته وتنظيمه المناسب لوقته.

وحول سؤال أين يجد مديرو المكتبات الجامعية ، والمسئولون فيها ، الوقت الكافي لاجراء ابحاث ، وكتابات ضرورية للمهنة وللترقية الوظيفية .

وصفت الدراسة التي تم اجراؤها في مكتبة جامعة ( Washington St Univ ) عن مقترح خطة ، تسمح للمكتبيين الافراد بمنحهم وقتاً خارج مكاتبهم ، ليتسنى لهم العمل على مشاريعهم الخاصة بهم .

وبرهنت الخطة فعاليتها لتشجيع البحث العلمي ، في مجال المكتبات والنشر ، وسوف تعود هذه المشاريع الخاصة بالنفع للمكتبة والمستفيدين ، منها منافع فورية ، ومنافع بعيدة المدى .

وفي دراسة تحليلية لانشطة المكتبات في المدارس الثانوية ، وبعد تحليل 14 مهمة مكتبية في 18 مدرسة ، ورصد ومقارنة النسب المئوية للوقت المستخدم في 9

مكتبات لا تستخدم الحاسبات الالكترونية ، كوسيلة اساسية لاجراءات الاعارة ، و9 مكتبات لديها نظام الكتروني وكذلك لديها موظفون متخصصون في الاعلام .

خلصت الدراسة الى ان هناك فرو قات في مستوى الاداء المكتبي ، كما انه يوجد اهدار للوقت ، اذ تبين فاعلية وكفاءة المكتبات التي تستخدم الحاسبات ، وهذا يفرض بدوره استخدام هذه التقنيات التكنولوجية المتطورة ، وتدريب المكتبيين عليها ، للاجابة عن الاستفسارات ، وتسهيل اجراءات تزويد الطلاب بالمعلومات .

وكذلك ايجاد نظام للارشاد اكثر فاعلية .

وخاضت مكتبة الجمعية العلمية الملكية في الاردن تجربة مميزة في ادارة الوقت ، فقد اشتغلت على مجالين في آن واحد ، باعتبارها مكتبة متخصصة ، وهذا يعتبر نطاق عملها منذ تأسيسها ، في 1970 ، ثم مجال المكتبة الاكاديمية ، وذلك بعد تأسيس كلية الحاسوب في 1991 ، وكلية الهندسة الالكترونية ، في 1995 .

فقد ارتفعت نسبة الطلبات على الكتب ، مع الزيادة الملحوظة في عدد رواد المكتبة.

وحرص موظفو المكتبة على توفير الكتب للباحثين والمستخدمين ، في الوقت الملائم . واوجدت المكتبة نماذج خاصة منها :

- نموذج شامل للكتب المطلوبة ، والحرص على عدم التكرار
- نموذج للفهرسة والتصنيف ، حسب التركيبة الاردنية الموحدة
- نموذج طلب كتاب بواسطة الفاكس ، ونماذج اخرى مماثلة .

وتوضح الدراسة الى ان كلما بذلت المكتبات جهداً اكبر ، في التنظيم ، وتجهيز الوثائق بشكل فعال ، كلما ساهم ذلك في توفير وقت الباحثين . وتركيز جهدهم ودراساتهم على تطوير بحثهم ، والانتهاء منها في الوقت المحدد ، دون ضياع الوقت في اللهاث وراء الوثائق ، والتعطيل اثناء العملة الادارية .

وتنتهي الدراسة الى القول :

" ومما لاشك فيه أن استخدام الحاسوب في المكتبات عامة يوفر وقتاً وجهداً كبيرين، بعد استنفاذ وقت كبير من إدارة المكتبة وموظفيها وأخصائيي الحاسوب للإعداد للأنظمة، مثل نظام الإعارة ونظام التزويد، ثم النظام المتكامل. إن المحاولات للحوسبة في مجال نظام المكتبة المتكامل لاتزال في طور التجربة، وهي تجري وفق أحدث الأنظمة على يد المتخصصين في الجمعية العلمية الملكية.

أما فيما يتعلق بمعوقات الوقت فكانت كما يلي:

- نقص الخبرة في التعليمات الخاصة بالطلاب كالإعارة ونظامها، وقد تم التغلب على هذه المسألة تدريجياً.

- نقص الخبرة في التعامل مع "عدد كبير" من الطلاب نسبياً، وكذلك تم اكتساب هذه الخبرة بالتدريج .

- تعطل آلة التصوير أحياناً، وقد تم التغلب على ذلك بتأمين آلات إضافية.

- مشاكل التأخير في الكتب، وقد ساعدت التعلميات المتجددة على التخفيف منها بشكل كبير.

- فقدان أو إتلاف بطاقات الإعارة، مما يحتاج إلى وقت وجهد للتدقيق، كلما زاد عدد الطلبة الذين يطلبون بطاقات بديلة، وقد أسهمت التعليمات الجديدة أيضاً في التخفيف من حدة المشكلة.

# الفصل الرابع

# ادارة الوقت في العملية التعليمية

نلاحظ من خلال بعض الدراسات التي تطرقت لموضوع ادارة الوقت في المدارس ومن خلال العملية التعليمية ، اهمية هذه البحوث ، ومدى الاستفادة من نتائجها ، كون المدارس ، والسياسات التعليمية التي تنتهجها ، لها دور كبير ، في اعداد وتوجيه الطلاب ، الذين يقع على عاتقهم ، بناء المستقبل ، وقيادة مؤسسات الوطن الى التقدم والرقي .وبناء مجتمع الرفاهية والحضارة .

ولاتتوقف اهمية ادارة الوقت ، في كيفية التحكم في الحصص التعليمية ، بل تتعداها الى كيفية ادارة اوقات فراغ الطلاب ، باشعارهم باهمية الوقت . وتثبيت ذلك في مداركهم الواعية والخفية ، وذلك بادماجهم في انشطة تربوية ، وترفيهية ، بشكل موازي ، ومتناسق مع العملية التعليمية .

وكذلك التركيز على دور المدراء ، باعتبارهم يمتلكون صلاحيات الادارة، ويتحملون نتائج قراراتهم في ادارة وتسيير المدارس .

ففي دراسة عن موقع النيل والفرات ( الملا . 1991 . ص 203- 214)

يلاحظ الباحث ان الكثير من المديرين يشكون ، بانهم لايمتلكون الوقت الكافي ، لانجاز الاعمال ، ويتعللون بانه لو توفر لهم الوقت الكافي ، لانجزوا المزيد من العمل ، كما ان بعض المديرين يضطرون لتكملة اعمالهم الرسمية في البيت . او بعد ساعات الدوام الرسمي في مكاتبهم .

وقد يبدو الانطباع المبدئي بأن هولاء مخلصون لعملهم . وربما يكون ذلك صحيحاً الا انه يعكس خللاً ادارياً واضحاً .

فهناك مديرون يمتلكون نفس ساعات العمل ، ينجزون اعمالهم في مواعيدها ولا يتبقى لهم من مهام مكتبية ينقلونها الى بيوتهم . او الى مد ساعات العمل الى ما بعد الدوام الرسمي .وتشير الدراسة ايضاً الى انه هناك الكثير من مديري المدارس الثانوية ، ومديراتها ، يمارسون عادات سلوكية ، خلال اوقات الدوام الرسمي ، لها تأثير سلبي على كفاءة استثمار الوقت ، وفاعليته .

فهولاء المديرون والمديرات ، ليس لديهم خطة عمل ، وأجندات بالمهام اليومية المطلوب انجازها .

وليس هناك اهتمام بتحديد الوقت المطلوب لانجاز كل مهمة . وليس هناك تحديد للأولويات .

مما يقود الى التداخل في ترتيب المهمات والوجبات .

وان ادارة الوقت تُمارس بصورة ضعيفة . ومع عدم توفير المعلومات الدقيقة لوضع الخطط ، وكذلك عدم الدقة في توضيح وتحديد الاولويات ، تجعل من عمليات التخطيط اليومي ، لا تستند الى قواعد صحيحة .

إن كثيراً من مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها يمارسون أنماطاً سلوكية غير مرغوبة أثناء ساعات العمل الرسمي، تؤثر بشكل سلبي على كفاءة استثمار الوقت

وفاعليته، وإن كثيراً من الوقت يهدر في غير ما يخصص له. ونلاحظ أيضاً أن كثيراً من مديري المدارس الثانوية العامة ومديراتها لا يضعون خطة عمل، وسجلات أداء يومية لتنفيذ أعمالهم، ولا يتم تحديد الوقت اللازم. بكل مهمة، ولا يضعونها ضمن الأولويات، مما يؤدي إلى التداخل في إنجاز المهمات والواجبات.

ومن الاسباب الرئيسية لضياع الوقت ، الزيارات المفاجئة ، ومقاطعات رنين الهاتف ، وضعف الصلاحيات ، ومسايرة انماط المجاملات الاجتماعية .

" اولاً: إن الوقوف على الممارسات الواقعية لمديري ومديرات المدارس الثانوية العامة يساعد في تلمس مواقف القوة والضعف في الأساليب الإدارية، مما يساعد في تفعيل وتعزيز الأنماط الإدارية الفاعلة.

- ثانياً: إن معرفة مديري ومدارس المدارس الثانوية بنمط قيادتهم يعطيهم تصوراً أكثر دقة عن مدى الاهتمام بوظيفتهم للوصول إلى معرفة أي نمط من هذه الأنماط يكون أكثر فعالية.

- ثالثاً: تقدم هذه الدراسة وصفاً للأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن.

- رابعاً: تفيد في إعطاء صورة واضحة عن أسباب عدم توظيف مديري المدارس الثانوية العامة في وزارة التربية والتعليم للوقت بشكل فاعل في مواقع عملهم، وبيان ما يمكن عمله لمعالجة تلك الأسباب، وكذلك في مساعدة مُديري ومديرات

المدارس الثانوية العامة في إعطاء صورة واضحة عن كيفية استثمار الوقت، ومدى كفاءة وفاعلية هذا الاستثمار.

- خامساً: تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات في هذا المجال، وتزيد من فرصة الاستفادة من تطبيق الجوانب العلمية للمجالات النظرية في هذا الجانب الإداري.

سادساً: قد تساعد نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج إعداد المديرين وتدريبهم في مجال إدارة الوقت، لكونها مهارة أساسية يجب أن يتقنها أي إداري في وزارة التربية والتعليم "

وفي دراسة اخرى عن مضيعات وقت الحصة ، وكيفية السيطرة عليها ،

من اعداد المشرف التربوي عطية السفياني ، نلاحظ ان هنالك نوعين من مضيعات الوقت ، اولها ذاتي ، فعليك بتحديدها ، ومحاولة علاجها ، وان الذي لايستطيع ان يدير وقته الشخصي ، فليس بمقدوره ان يدير اوقات اعمال اخرين.

وثاني هذه المضيعات خارجي . ويجب التعامل معها ، وايجاد الطرق التي بوسعها السيطرة عليها .

وذلك بتحديد السبب المباشر لضياع الوقت ، ووضع عدد من الحلول لكل سبب، ثم عليك باختيار افضل هذه الحلول .

فمثلا المكالمات الهاتفية يمكن التحكم فيها ، بمنعها في اوقات التركيز والانهماك في العمل .

وجعل الاتصالات في اوقات غير مهمة ، والاستفادة منها في التقليل من الاجتماعات والتنقلات .

وكذلك التخطيط الجيد لموقع الحصة في الجدول المدرسي . مع الاستفادة القصوى من الوقت المخصص لها. والتنسيق مع الادارة ، بالمتابعة والتوجيه للانشطة وتنسيق الاوقات .وجعل قسماً منها للحالات الطارئة ، والمناسبات الغير مخطط لها .

اما بالنسبة للاجتماعات واللقاءات ، فينصح الباحث ، للتغلب على مضيعات الوقت ، ان يتم التحضير الجيد للاجتماع ، من حيث" إعداد برامجه ، وأهدافه ، والمدعوين فيه ، وأهم محاور النقاش التي سيغطيها ، وإلا فإن الغالب فشل الاجتماع وضياع الوقت .

لابد من تحديد زمن الاجتماع ، وموعد انعقاده ومدته ، وموعد انتهائه بالإضافة إلى تحديد الزمان والمكان المناسبين .

تقليل العدد في الاجتماع أدعى لنجاحه .

إدراك مضار التسويف والبعد عنها من أنجح خطوات العلاج .

اما المشكلات الطارئة ، ليس بالامكان تجنبها كلياً . ويجب التعامل مها .

والسؤال هل كانت المشكلة متوقعة ، ماهي اسبابها ، وهل تم اعداد البدائل المناسبة لها " .

اي ان علينا ان نواجه المشكلة ، ونبحث لها عن الحل الملائم ، ولا نُلقي باللائمة على الاخرين .

وفي دراسة اخرى من اعداد الباحثين محمد بن فايع الفيفي ، وعبد الله بن محمد المنديل ، حول مدرسة ثانوية الاميرسلمان بن عبد العزيز ، والمشاكل المرتبطة بالتأخر الصباحي ، وغياب الطلاب ، والطريقة التي يُدار بها الوقت في المدرسة .

نتعرف على الاساليب التي تطبقها الإدارة ، يقول الباحثان ، فيما يخص التاخر الصباحي ، بان الطريقة النظامية المتعارف عليها في المدرسة ، هي السماح للطالب بحضور الحصة اذا تأخر لمرة او مرتين ويحول الى المرشد الطلابي ، اذا زاد عن خمس حصص .

واما التأخر لعشر حصص فيتم استدعاء ولي الامر .

اما مشكلة الغياب ، فهناك الغياب بعذر مقبول ، واخر بدون عذر ، يستدعي الاتصال بولي الامر ، وعقد جلسة مع الطالب لتبيهه الى اهمية الحضور وعدم الغياب . وبيان تأثير الغياب ، وتضييع الوقت ، على مستواه الدراسي .

اما فيما يتعلق بمشكلة ادارة الوقت فقد وضح الباحثان من خلال الدراسة ان المدير يحرص على الوقت بشكل جيد ، ومرد ذلك الى عدة اعتبارات من اهمها ، حرص المدير على متابعة المدرسين وتذكيرهم بضرورة التقيد بوقت الحصة ، يمارس

المدير مبداء تفويض السلطة ، القواعد التنظيمية ، والانضباط تساعد المدير على ادارة وقته بشكل جيد .

اهدافه واضحة ومخطط لها، يحدد المحاور الرئيسية في الاجتماعات ، ويخصص وقت لكل موضوع . يتجنب استعمال الهاتف ، الا لضرورة .

لديه نظام لحفظ المعلومات ، توفر له الوقت حين يحتاج الى المعلومات الضرورية .

يرتب مهامه حسب الاولوية ، ويضع اجندة واضحة لذلك .

لا يؤجل اعماله ، ولا يسوف مهماته . يقلل من الحديث مع زوار المدرسة .

وتشير خلاصة الفصل الى ان :

" مدير المدرسة يميل إلى أسلوب القيادة التطويري أكثر منه إلى التسييري ، ويتمتع باسوب قيادة فعالة تميل إلى الحزم في الوقت الذي يتطلب الحزم وإلى المرونة في الوقت المناسب لذلك ، وهذا ما انعكس على مستوى الانضباط ( الجيد) الذي تتمتع به المدرسة ، كما يمتاز مدير المدرسة بالقدرة الفائقة على إدارة الوقت وهذا ماساعده على انجاز مهامه وأعماله الروتينية وجعله يفكر في تخطي ذلك إلى الأعمال التطويرية .

كل ذلك ساعد على التفاعل الايجابي بينه وبين معلميه وأدى إلى احترامه وتقديره من قبل منتسبي المدرسة "

وفي دراسة تحت عنوان : مدى فاعلية مدير المدرسة في إدارة الوقت بالمدرسة الفاعلة.

نرى التركيز على اهمية تدريب المديرين على تقنيات ادارة الوقت ، وإن مشكلة ادارة الوقت بفاعلية ، هي من المشاكل الكبرى التي تواجه مدراء المدارس ، ولهذا فقد هدفت دراستها الى ابراز اهمية الوقت ، كمورد ثمين ، كما وضحت الاساليب التي يدير بها المديرون وقتهم ، واظهار المعوقات التي تحول دون الاستفادة من الوقت بصورة اكثر فعالية .

وقد اجرت دراستها على عينة من 60 مديراً ومديرة ، في محافظة شمال غزة ، وخلصت الى ان هناك معوقات تحول دون التطبيق الفعال لادارة الوقت.

وانه يوجد فروقات ذات دلالة احصائية ، بين متوسط درجات مديري مدارس التعليم الاساسي ، ومتوسط درجات مديري مدارس التعليم الثانوي ، في مجال ادارة الوقت ، وعلاقته بالتلاميذ ، واولياء الامور والجوانب الادارية ، وان النتيجة كانت لصالح مدراء المدارس الثانوية .

ويقدم لنا (الدكتور اكرم عثمان ، موقع مكتوب ) مجموعة قيمة من التوجيهات حول ادارة الوقت في المؤسسات التعليمية وعلى اعتبار ان التخطيط الفعال للوقت هو اجراء مهم ، واذا تمكن الطالب من ادارة وقته وتنظيمه ، فان هذا سوف ينعكس

على ادائه ، وتتحسن قدراتـه ، ويتقـدم في دراسـته ، وادارة وقـت الطالـب يعتبرهـا مسئولية مشتركة بين وزارة التعليم والشباب، والادارة المدرسية و واولياء الامور .

فيطالب بان تكون بيئة الدراسة منظمة ، وجذابة ، وان تكـون الجـداول المدرسـية وعمليات الاشراف واضحة ومنظمة ، وان يتم تشـكيل لجنـة لاسـتقبال الطـلاب ، والترحيب بهم . في بداية العام الدراسي وحث الطلاب عـلى احـترام وقـت الـدوام المدرسي . وتوجيهه الى تنظيم اوقاته في البيـت . ومراعـاة تـوفير احتياجاتـه ، لكـي يتفرغ الى دراسته .

تعويد الطالب على احترام اللوائح والقوانين التي تسير العملية التعليمية . وذلك باستعمال الاذاعة المدرسية .

واستخدام الملصقات الحائطية ، والمطويات والنشرات المناسبة ، مع تعريف الطالب بالكيفية التي يعد بها جدول لتنظيم وقته .

مع عدم اغفاله لوقت الراحة والانشطة الترفيهية . وان يتحلى الطالب بالعزيمة والارادة والاصرار على تطبيق جدوله المنظم للوقت .

كما يطالعنا الكثير من اساسيات ادارة الوقت في العملية التعليمية ، يمكن إجمالها في سلسلة من النقاط .

ان اسلوب التدريس الفعال يتوقف على كفاءة المدرس ، ومستواه التعليمي ، وهل تتوفر له الادوات االلازمة لادارة الوقت .

ضرورة التخطيط للاستفادة من وقت الحصة ، وذلك بتحديد الاهداف ووضع جدول بالأولويات ، والمهام المراد تنفيذها . وتحديد الوقت اللازم للانتهاء من كل مهمة . مع متابعة تنفيذ الخطط ، ومراجعة الانحرافات . وعلى المدرس معرفة ماذا يجب عليه ان يعمل .

ولتطبيق ادارة وقت الحصص بشكل فعّال ، يجب ان تكون جميع مراحل الخطة متجانسة ، وتسير بصورة متناسقة لتحقيق الاهداف .

ويؤكد الدكتور اكرم عثمان على ان المدرس يقع على عاتقه، تحليل مكونات الانشطة داخل الحصة ، من انشطة نظرية ، وعملية ، وترفيهية ، وتحديد الزمن المخصص لكل نشاط .

تنظيم وقت الطلاب ، داخل الحصة ، فبعض الانشطة تتطلب تدريبهم على مهارات عمل الفريق . وتوزيع المهام والمسئوليات . وتحديد وقت لاداء المهام

على المدرس ان يكون المثل الاعلى في الحرص على الوقت ، وان يكون التزامه بالمواعيد وحرصه على وقت الحصة ، برهاناً على ذلك .

## الخاتمة

وبعد، فالوقت أحد الموارد الهامة والثمينة والنادرة لأي إنسان، ويفترض أن يستغل بطريقة فعالة من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة كلها للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وينبغي التذكر دائماً بأن المستفيدين أكثر ما يهمهم هو الحصول على المعلومات التي يحتاجونها مهما كان عدد موظفي المكتبة. وبالإدارة الفعالة للوقت يمكن أن يكون المكتبي أكثر قدرة على القيام بمهام المكتبة وتقديم خدمة أفضل للمستفيدين

وينبغي إيلاء موضوع التدريب في مجال إدارة الوقت اهتماماً خاصاً من جمعيات المكتبات، وأهمية أكبر للمشاركة الجماعية، ودراسة الحالات من المشاركين أنفسهم، أو من اقتراح المحاضرين، ليتم تحليلها والاستفادة من نتائجها من الجميع.

إن مهارات إدارة الوقت لا يمكن، ولا ينبغي أن تفرض على المكتبي من الآخرين، فهي تغيرات سلوكية ينبغي أن تكون نابعة من الدوافع الذاتية لكي يكتب لها النجاح.

إن البيانات الحقيقية لنشاطات المكتبات اليومية أو الدورية يمكن أن تعطي صورة واضحة عن سير العمل في المكتبات، حتى يتم تحليلها وتفسير نتائجها إحصائياً، للخروج بنتائج قد تكون مفيدة للمكتبات ومراكز المعلومات، وتنعكس بالتالي على كفاءة خدمة المعلومات.

ففي ظل الصعوبات الاقتصادية الحالية، ومهما كانت مناقشات المكتبيين مقنعة، فإن الأرقام بدرجة رئيسة هي التي تقنع الإدارة العليا عند صنع قرارات مستقبلية خاصة بالمكتبات ومراكز المعلومات.

## المراجع والمصادر :

اولاً : المراجع والمصادرالعربية

1) رضا / اكرم ، 2000 م ، بلا ندم ، كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرارالفعّال ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بور سعيد .

2) رضا / اكرم ، 2000 م ، إدارة الذات ، دليل الشباب الى النجاح ، الطبعة الثالثة ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 8 ميدان السيدة زينب .

3) محمود / صلاح الدين ، 1996 م ، كيف تُدير وقتك ، الطبعة الاولى ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 8 ميدان السيدة زينب .

4) الشريف / محمد 2000 م ، التدريب واهميته في العمل الإسلامي ، الطبعة الاولى ، دار الاندلس الخضراء ، المملكة العربية السعودية ، جدة .

5) الحمادي / علي ، 1999 م ، استمتع مع الابداع ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .

6) الحمادي / علي ، 1999 م ، صناعة الابداع ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .

7) الحمادي / علي 1999 م ، حقنة الابداع ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .

8) الحمادي / علي ، 1999 م ، التغيير الذكي ، الطبعة الاولى ، دار ابن حزم ، بيروت ، لبنان .

9) فتحي / محمد ، 2000 م ، الان انت خبير ، دارالتوزيع النشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر

10) فتحي / محمد ، 2000 م ، ابجديات التفوق الاداري ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر .

11) فتحي / محمد ، 2000 م ، الطريق نحو التميز ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر

12) الخضيري / محسن ، 2000 م ، الادارة التنافسية للوقت ، الطبعة الاولى ، ايتراك للنشر والتوزيع ، هليوبولس غرب – مصر الجديدة .

13) اعداد وترجمة سامي بن تيسير سلمان ، 1997 ، كيف تكون عملياً اكثر ، طبعة منقحة ، الطبعة الرابعة ، المؤتمن للنشر والتوزيع ، الرياض .

14) – ب . يوجين جريسمان ، فن إدارة الوقت ، كيف يُدير الناجحون وقتهم ، 1998 م

15) ترجمة فريق بيت الافكار الدولية – امريكا –

16) ابراهيم / يحي ، 2001 م ، التحديات الادارية واعداد قيادات المستقبل ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر .

17) ابراهيم / يحي ، 2001 ، استراتيجيات النجاح واسرار التميز ، دار التوزيع والنشر الاسلامية ، 251 ش بورسعيد ، القاهرة – مصر .

18) السويدان / طارق ، العدلوني / محمد ، 2004 م ، إدارة الوقت ، الطبعة الثانية ، الابداع الخليجي ، الكويت ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض .

19) مرعشلي / رفيق ، 2004 م ، طموح بلا حدود ، قصتي مع الوقت ، الطبعة الاولى

20) A .Dale Timpe ، ترجمة هوانه / عبد اللطيف ، 1991 م ، إدارة الوقت ، سلسلة " فن وعلم إدارة الاعمال ، معهد الادارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية .

21) الطحان/ مصطفى ، 2006 م ، إدارة الوقت ، اتحاد المنظمات الطلابية

22) منصور/ انيس ، 2006 م ، - في صالون العقاد ، الطبعة الخامسة ، دار الشروق ، 8 شارع سيبويه المصري ، مدينة نصر – القاهرة – مصر

23) الزهراني / علي ، 2006 ، إدارة الوقت لدى حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير .

24) جبريل / وائل ، 2000- 2001 ، مضيعات وقت المدير الليبي وعلاقتها ببعض المتغرات الشخصية ، رسالة ماجستير ، جامعة درنة .

25) الوزان / خالد ، 2006 ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .

26) النيهوم / خيرية ، 2004 ، علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالرضا الوظيفي ، جامعة قاريونس

27) كنانة اون لاين

28) بوابة لعرب

29) ادارات نت

30) منتديات دفاتر

31) منتديات راما للتطوير الاداري

32) منتديات اليسير للمكتبات وتقنية المعلومات

33) موقع العربي العملاق

34) الشبكة البرونزية

35) المنتدئ العربي الموحد

36) التفكير الاستراتيجي وادارة المعرفة في منظمات الاعمال ، د . جواهر احمد قناديلي

37) الحوار المتمدن ، الباحث عبد الرحمن تيشوري

38) العربية http://www.arabcin.net/arabiaall/4-3000 l
2001/14.htm

39) مجلة علوم انسانية ، 2007 ، السنة الخامسة ، العدد 35

40) علي حسن باكير ، المفهوم الشامل لتطبيق الادارة الالكترونية ، مجلة اراء حول الخليج ، اغسطس ، 2006 ، العدد 23

ثانياً : المصادر الاجنبية

1. Bird \ Poly , Time Management , teach yourself , 2003, 338 Euston Road , London , NW1 3BH , by Cox & Wyman Ltd

2. Jacques , Fayard , Histoir du tempe , , 1982

3. Whipp\ Richard , Adam \ Barbara and sabelis\ Ida , Making Time , 2002 ، Oxford University Press Inc , New York , United States

4. . McHuge\ SusanM, Nickels\ William G,and McHuge\ James M . Understanding Busniss. 1997 ، Fourth Edition ، McGraw – Hill Companies Inc . United States .

5. Kreitner\ Robert ، Management ، Seventh Edition ، Houghton MifflinCompany ، Boston ، New Yourk .

6. K. Gleeson , Mieux s'organiser Pour Gagner du Temps , 1994 , Maxima ، Paris 192 ، 75007 bd Saint – Germain .

7. Latrobe \ Daniel , 2000 ، gérer efficacement son tems et ses priorités ، rue Maurice Hartmann , Issy – Les – Moulineaux , Paris ، 2

8. , Francois\ Delivré, Question de Temps 1997 , EnterEditions / Masson , Paris

9. Carabin \Thierry M, Savez Vous Gérer Votre Temps 2004 ، Edition.Flammarion , Paris .

10. Jones\ Katie ، Gérer Mieux Votre Temps 1999 ,

13 - 15 rue Buffon 75005Paris ، Traduit de l'anglais par

Anne Carole Grillot

11. Ménard \ Denis , savoir Gérer Son Temps , 2001 , Jean ، Retz , Départ 77014 Paris Rue du

12. Covey \ Stephen R , Merrill \ A Roger and Merrill \ Rebeca R ،1995Aux Priorites Priorite ، Edition

générales FIRST 70 rue d'Assas , 75006 Paris

13. http : // www. 12 manage .com / method – crisis – management –advice . htnl

14. http / www . cmiat . com /

15. http // www . ahtisaari . fi /

16. http // www . gwu . edu / gelman / guides / sciences / crisis .html# ris

17. http// www . businesslink .gov . uk / bdotg / action /layer ?topicI=1074458463

18. http// www . Goals To Action . com / effectiv timemanagement /

19. Http // www . ingentaconnect . com

20. http // www . m – fils . com /eng / home . asp

21. http // www . electronic – management . com / index _ ex php ? page = a1

22. http : // www . cornwll . co . uk / moreqdocs / MOReq _ en

23. http : // www . mccinnovation.com / products /electronicrecordsmanagement . asp

24. http : // www . aiai . ed ac . uk /

25. http : // www . system – thinking . org / kmgmt .htm

26. http : // www . mmsec .com /m3 – fils / marefa .htm




## المحتويـات

# إدارة الوقت بالمفهوم الاستراتيجي




**المؤلفة في سطور**

**الدكتورة نوال عبد الكريم الأشهب**

مواليد عمان- الأردن


- حاصلة على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة
- حاصلة على درجة الماجستير في الإدارة العامة
- شهادة دبلوم عالي صحافة
- شهادة دبلوم عالي بالكتابة الحرة
- بكالوريوس لغة إنجليزية
- تعمل في تخصصها في الإدارة العامة




**دار أمجد للنشر والتوزيع**

عمان - الأردن - وسط البلد- مجمع الفحيص - الطابق الثالث

جوال : ٠٠٩٦٢٧٩٦٩١٤٦٣٣ هاتف: ٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٧٢

٠٠٩٦٢٧٩٩٢٩١٧٠٢

٠٠٩٦٢٧٩٦٨٠٣٦٧٠ فاكس: ٠٠٩٦٢٦ ٤٦٥٢٢٧٢

dar.almajd@hotmail.com

dar.amjad2014dp@yahoo.com